

Moninaisuusjohtaminen tasa- arvo- ja yhdenvertaisuussuun- nittelun tukena

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
Yritys X:lle

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
4.9.2015
Emma Laaksonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAAKSONEN, EMMA:

Moninaisuusjohtaminen tasa-arvo- ja
yhdenvertaisuussuunnittelun tukena
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunni-
telma Yritys X:lle

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 44 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata vuoden 2015 alusta muut-
tuneiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien vaatimukset täyttävän tasa-
arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen. Opinnäytetyö toteutettiin
keskikokoisen lahtelaisen metallialan yrityksen toimeksiannosta. Yritys on
kansainvälisesti toimivan suomalaisen perheyriksen tytäryhtiö.

Työn teoriaosassa käsitellään yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön
perusta. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden teoreettisena näkökulmana on
moninaisuusjohtaminen ja siihen liittyvä kirjallisuus. Yrityksen tarpeet selvi-
tettiin havainnoimalla yrityksen arkea ja työilmapiirin parantamiseen valitun
työryhmän toimintaa.

Työn osana valmistunut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma perus-
tuu yrityksen tarpeisiin. Suunnitelman lisäksi tehtiin tiedote suunnitelman
julkaisemisesta ja esimiehille tarkoitettu perehdytysmateriaali, jotka ovat
työn liitteenä. Opinnäytetyö on tehty palvelemaan yritystä suunnitelman
päivittämisessä.

Asiasanat: tasa-arvosuunnitelmat, moninaisuus, moninaisuusjohtaminen,
yhdenvertaisuus

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

LAAKSONEN, EMMA:

Diversity Management as Support for
Equality Planning
Equality Plan for Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 44 pages, 8
pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The aim of this Bachelor's Thesis was to make an equality plan that meets the requirements of the renewed Finnish equality legislation, which entered into force in the beginning of 2015. This thesis was commissioned by a middle sized metal industry company in Lahti. The company is a subsidiary of a family owned Finnish corporation that operates internationally.

The theoretical part of this thesis is based on equality and labour legislation. It also studies how equality is described in literary material related to diversity management. The specific needs of the company were defined by observing the everyday life in the company and the work group that was founded to improve work atmosphere.

The equality plan that was made as part of this thesis is based on the requirements of the company. In addition, introduction material was created about the principles and actions of the equality plan for managers and foremen and material for informing the personnel about the plan. The thesis is made to support the company when the plan is updated.

Key words: Equality plans, diversity, diversity management, equality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite	3
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	TYÖELÄMÄN TASA-ARVON JA YHDENVERTAISUUDEN EDISTÄMINEN LAINSÄÄDÄNNÖLLÄ	5
2.1	Yhdenvertaisuuslaki	6
2.2	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta	8
2.3	Muu tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvä lainsäädäntö	10
2.4	Esimerkkejä oikeuskäytännöstä	11
3	MONINAISUUSJOHTAMINEN TASA-ARVON JA YHDENVERTAISUUDEN TUKEMISESSA	14
3.1	Moninaisuusjohtamisen tausta	15
3.2	Moninaisuuden tunnistaminen ja tukeminen	16
3.3	Moninaisuuden hyödyt liiketoiminnassa	19
3.4	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat yrityksissä	22
4	TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSSUUNNITELMA YRITYS X:LLE	28
4.1	Menetelmät	28
4.2	Valmistelu	31
4.3	Suunnitelman laatiminen	32
4.4	Käyttöönottosuunnitelma, seuranta ja kehitysehdotukset	35
5	POHDINTA	36
5.1	Tulokset ja jatkotutkimusaiheet	36
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Suvaitsevaisuus monikulttuurisuutta ja seksuaalista tasavertaisuutta kohtaan, sukupuolten tasa-arvo työelämässä sekä ihmisten kohtelu samalla tavoin heidän asemastaan riippumatta ovat puhuttaneet ja herättäneet tunteita Suomessa kevään ja kesän 2015 aikana (Vesa 2015; Helsingin Sanomat 2015; Malmberg 2015; Tasa-arvoinen Suomi ry 2015). Lisäksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus lainsäädäntöä uudistettiin vuoden 2015 alussa. Uudistusten tavoitteena on ehkäistä syrjintää ja edistää yhdenvertaisuutta työelämässä, koulutuksessa sekä palveluiden ja tavaroiden tarjoamisessa aiempaa paremmin (Oikeusministeriö 2014). Tasa-arvolain uudistus tarkoitti yritysten tasa-arvosuunnitelmien sisältövaatimuksia ja yhdenvertaisuuslain uudistus toi yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen uutena vaatimuksena yrityksille, joissa työskentelee vähintään 30 henkilöä (Finlex 2015). Tässä opinnäytetyössä kuvataan lakiuudistusten vaatimukset täyttävän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen moninaisuusjohtamisen teoriaa hyödyntäen.

Collianderin, Ruoppilan ja Härkösen (2009, 39) mukaan jokaisen yksilön ainutlaatuisuus onkin se piirre, joka tekee meistä kaikista samanlaisia. Tämän ajatuksen ymmärtäminen on moninaisuuden tunnistamisen lähtökohta. Moninaisuusjohtaminen on erilaisuuden tunnistamisen ja arvostamisen lisäksi moninaisuuden edistämistä ja hyödyntämistä organisaatioissa (Chin & Trimble 2015, 22; Özbilgin, Tatli & Jonsen 2015, 4).

Nykyisin sukupuolten tasa-arvolla tarkoitetaan, että ihmiset voivat kehittää kykyjään ja tehdä valintojaan ilman sukupuolesta aiheutuvia tiukkoja rajoituksia ja että naisten ja miesten erilaiset käyttäytymistavat, pyrkimykset ja tavoitteet ovat yhtä arvostettuja, yhdenvertaisia (Colliander ym. 2009, 96).

Moninaisuuden arvostamiseen kuuluu, että sukupuolestaan, etnisestä taustastaan tai esimerkiksi fyysisestä toimintakyvystään riippumatta samat mahdollisuudet kuuluvat kaikille. Eräs yhtäläisiä mahdollisuuksia työelämässä rajoittava tekijä ovat toisiin ihmisiin kohdistuvat ennakkoluulot, stereotyyppiset käsitykset ja uskomukset, jotka ovat Collianderin ym. (2009,

22–23, 44) mukaan ajattelumme perusta. Juutin (2001, 221) mukaan uuden aikaisissa organisaatioissa edellytetäänkin ihmisiltä kykyä päästää irti vanhoista uskomuksistaan. Työnantajia ohjataan lainsäädännöllä tukemaan erilaisten ihmisten mahdollisuuksia työelämässä, mutta sen lisäksi vaaditaan ymmärrystä erilaisten ihmisten vahvuuksista ja niiden hyödyistä, jotta työnantajat olisivat motivoituneita tavoittelemaan moninaisempaa työyhteisöä.

1.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen raja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on keskikokoinen metallialan yritys (Yritys X), joka on kansainvälisesti toimivan suomalaisen yrityksen tytäryhtiö. Sekä emoyhtiön että toimeksiantajayrityksen henkilöstöä työskentelee samoissa tiloissa yhteisellä pääkonttorilla Lahdessa. Opinnäytetyön aiheen valinnassa ja rajauksessa huomioitiin yrityksen tarpeet, aiheen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus. Työnantajia velvoittavat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien uudistukset edellyttävät tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien päivittämistä, joten aihe on työelämälähtöinen, toimeksiantajayrityksen tarpeita palveleva ja yritykselle merkittävä. Yritykselle laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on yhteinen koko konsernin Suomen henkilöstölle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädäntöä sekä muuta lainsäädäntöä siltä osin, kuin sen tarkoituksena on edistää yhdenvertaista kohtelua ja luoda sille edellytykset työyhteisöissä. Toinen teoreettinen näkökulma on moninaisuusjohtaminen (engl. diversity management), joka perustuu moninaisuuden tunnistamiseen, arvostamiseen, henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun ja heidän osallistamisensa hyödyntämiseen (Colliander ym. 2009, 44). Moninaisuusjohtamisen teorian käsittelyssä painotetaan moninaisuuden tunnistamista ja sen tuomia hyötyjä liiketoiminnalle.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kohdeyritykselle lain vaatimukset täyttävä, yrityksen tarpeet huomioiva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Tavoitteena on tarjota esimiehille tukea ilmapiirin ja tasapuolisen kohtelun kehittämiseen. Tasapuolinen kohtelu oli valittu yrityksessä vuoden 2015 kehityskohteeksi työilmapiirimittauksen perusteella, mikä oli tehty vuonna 2014.

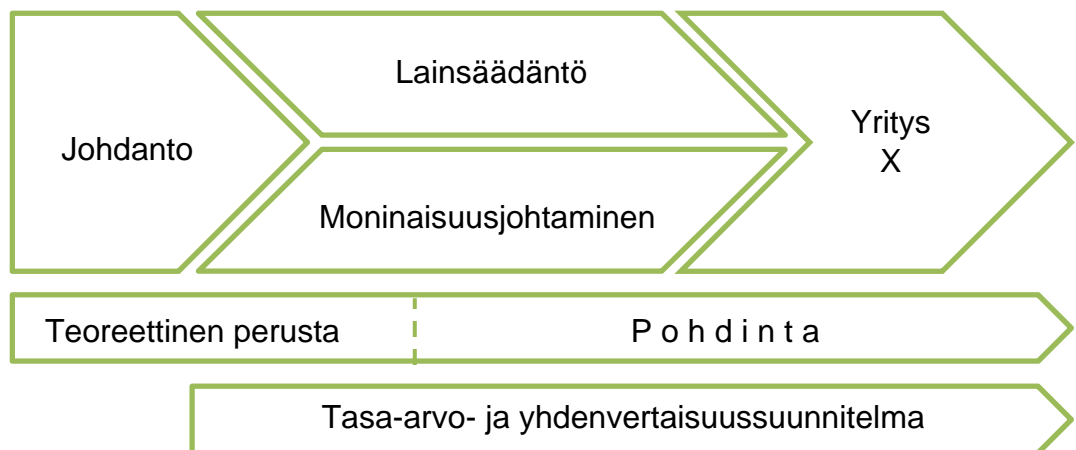
1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, tukeeko moninaisuusjohtaminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelua. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on ominaista, että työn kirjallisen raportin lisäksi toteutetaan jokin tuote tai tapahtuma (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Toiminnallinen opinnäytetyö sopi yrityksessä toteutettavan työn luonteeseen. Opinnäytetyön tavoite edellytti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuden lainsäädännöllisen taustan kuvaamista. Työ tehtiin kartoittavana tutkimuksena, jossa tarkoituksena on esimerkiksi etsiä uusia tai vähän tunnettuja näkökulmia ja ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 128).

Empiiristä aineistoa kohdeyrityksen tarpeista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa varten kerättiin toimintatutkimuksella ja havainnoimalla. Yrityksessä haluttiin edistää tasapuolista kohtelua, mitä varten oli perustettu ilmapiirityöryhmä aiemmin mainitun työilmapiirimittauksen perusteella. Ilmapiirityöryhmän toimintaa havainnoitiin ryhmän sihteerinä ja yrityksen arkea havainnoitiin osana yritykseen suoritettua henkilöstöhallinnon työharjoittelua. Moninaisuusjohtamista selvitettiin perehtymällä aiheita käsittelevään kirjallisuuteen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tekemisessä sovellettiin moninaisuusjohtamisen teoriaa ja hyödynnettiin yrityksessä tehtyjä havaintoja sekä lakien vaatimuksia ja tarkoitusta. Menetelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.1.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta: johdannosta, kahdesta teorialuvusta, suunnitelman laadintaprosessista Yritys X:ssä ja pohdinnasta. Työn etenemistä ja teorialukujen suhdetta toisiinsa havainnollistetaan kuviossa 1. Työn toinen luku keskittyy lainsäädäntöön. Kolmannessa luvussa kuvataan moninaisuusjohtamisen teoriaa. Työn neljännessä luvussa kerrotaan Yritys X:n tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laadintaprosessin eteneminen sekä sisältöä koskevat ratkaisut. Johtopäätöksiä, saavutettuja tuloksia ja omaa oppimista kuvataan pohdinnassa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyönä laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma julkaistiin sähköisenä yrityksen intranetissä koko henkilöstön saataville. Suunnitelma on yrityksen pyynnöstä salassa pidettävä, eikä se siksi ole työn liitteenä. Työn liitteenä ovat työilmapiirityöryhmää varten koottu aineisto (liite 1), tiedote tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman julkaisemisesta henkilöstölle (liite 2) ja esitys suunnitelman perehdytystä varten (liite 3). Liitteenä olevasta materiaalista on poistettu yrityksen tunnistetiedot.

2 TYÖELÄMÄN TASA-ARVON JA YHDENVERTAISUUDEN EDISTÄMINEN LAINSÄÄDÄNNÖLLÄ

Yhdistyneiden kansakuntien (YK) alaisuudessa toimiva Kansainvälinen työjärjestö (International Labour Organization, ILO), työskentelee oikeudenmukaisemman työelämän puolesta. ILO:n toiminnassa työnantajien ja työntekijöiden järjestöjen edustajat osallistuvat tasavertaisina hallitusten edustajien kanssa järjestön työhön. ILO:n perustehtävä on valmistella ja hyväksyä kansainvälisiä yleissopimuksia sekä valvoa niiden noudattamista. ILO:n jäsenvaltioiden, myös Suomen, työlainsäädäntö perustuu ILO:n julistuksiin. (International Labour Organization 2015.) Esimerkiksi julistukset järjestäytymisen vapaudesta, samapalkkaisuudesta sukupuolten välillä ja syrjinnän kieltämisestä työelämässä kertovat siitä, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat työelämän perusoikeuksia. Suomen työlainsäädäntöön ovat ILO:n lisäksi vaikuttaneet lukuisat Euroopan unionin (EU) direktiivit, jotka perustuvat EU:n toiminnasta tehtyyn sopimukseen (Hallituksen esitys 19/2014, 26).

Yhdenvertaisuus on säädetty perusoikeudeksi myös Suomen perustuslaissa. Perustuslain yhdenvertaisuuspykälän mukaan

Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Suomen perustuslaki 731/1999, 2 luku 6 §:n 2 mom.)

Lisäksi saman pykälän neljännen momentin mukaan yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä on edistettävä sukupuolten välistä tasa-arvoa. Miesten ja naisten välillä erityisesti palvelussuhteen ehtojen ja palkkauksen tulee olla tasa-arvoisia ”sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään”. (Suomen perustuslaki 731/1999, 2 luku 6 §:n 4 mom.) Perustuslain yhdenvertaisuuspykälä asettaa pohjan yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolainsäädännölle sekä tasapuolisen kohtelun käsittelylle muualla työlainsäädännössä.

Seuraavissa luvuissa esitellään Suomen työlainsäädännöstä niitä lakeja ja lainkohtia, joissa säädetään tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, sukupuolten välisestä tasa-arvosta sekä työntekijöiden yhdenvertaisuudesta yrityksissä. Opinnäytetyön kannalta tärkeimmät lait ovat niin kutsuttu tasa-arvolaki, eli laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, ja yhdenvertaisuuslaki. Muusta lainsäädännöstä keskitytään niihin kohtiin, jotka kuvaavat työnantajien velvollisuuksia tasapuolisesta kohtelusta ja oikeudenmukaisuudesta. Rajauksen tavoitteena on kiteyttää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädännön tarkoitus.

2.1 Yhdenvertaisuuslaki

Uudistettu yhdenvertaisuuslaki tuli voimaan vuoden 2015 alussa. Uudistuksessa lakiin tuli aiempaa laajempi suoja syrjintää vastaan. Uutta yhdenvertaisuuslakia sovelletaan julkisen toiminnan lisäksi myös yksityiseen toimintaan, eli esimerkiksi yrityksiin. Lakiuudistus laajensi yhdenvertaisuuden edistämisvelvoitteen koskemaan viranomaisten lisäksi työnantajia, koulutuksen järjestäjiä ja oppilaitoksia. (Finlex 2015.) Laajemman suojan lisäksi lakiuudistuksen tavoitteena oli johdonmukaistaa sääntelyä niin, että syrjintä kaikilla elämänalueilla ja tavoilla tulee samanlaisten oikeuskeinojen piiriin (Hallituksen esitys 19/2014, 34–35).

Yhdenvertaisuuden edistämiseksi työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Lisäksi työoloja ja toimintatapoja, ”joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä”, on kehitettävä työpaikan tarpeet huomioon ottaen. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 2 luku 7 §.) Vähintään 30 henkilöä säännöllisesti työllistävällä työnantajalla on oltava suunnitelma, jonka sisältämiä yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteitä on käsitelty henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 2 luku 7 §). Tämän suunnitelman laatimiseen annettiin kahden vuoden siirtymäaika (Laki yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön voimaantulosta 1347/2014, 4 §) eli yhdenvertaisuussuunnitelma tulee olla laadittuna 1.1.2017 mennessä. Suunnitelman laatimista kuvataan tarkemmin luvussa 3.4.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 3 luku 15 §) mukaan työnantajan on tehtävä ”asianmukaiset ja kulloisessakin tilanteessa tarvittavat kohtuulliset mukautukset, jotta vammainen henkilö voi yhdenvertaisesti – – suoriutua työtehtävistä ja edetä työuralla”. Työnantajan koko, taloudellinen asema, toiminnan luonne ja laajuus sekä mukautusten kustannusarvio ja niihin saatavissa oleva tuki vaikuttavat kohtuullisuuden arviointiin. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku 15 §.) Sama velvoite oli jo uudistusta edeltäneessä yhdenvertaisuuslaissa (Finlex 2015).

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 3 luku 8 §) mukaan ketään ei saa syrjiä

ian, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vammaisuuden, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Syrjintä on kielletty sekä henkilöä itseään että toista henkilöä koskevasta syystä ja huolimatta siitä, perustuuko se tosiasiaan vai oletukseen (yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku 8 §). Erikseen kielletään 17 pykälässä siihen tahansa edellä mainittuun syyhyn perustuva syrjivä työpaikkailmoittelu (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku). Lähtökohtaisesti kaikkia on siis kohdeltava samoin periaattein, mutta positiivista erityiskohtelua, jolla pyritään syrjinnän haittojen ehkäisemiseen tai yhdenvertaisuuden edistämiseen, ei kuitenkaan pidetä syrjintänä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku 9 §). Lisäksi yhdenvertaisuuslain 3 luvun 12 pykälässä hyväksytään muutamia perusteita erilaiselle kohtelulle työssä tai työhön otossa. Sen mukaan ikään tai asuinpaikkaan perustuva erilainen kohtelu on oikeutettua, jos sen peruste on joko työvoimapolitiittinen, työmarkkinoita koskeva tavoite tai eläke- tai työkyvyttömyysetuuksien saaminen. Erilainen kohtelu on sallittua myös, jos se perustuu työtehtävien vaatimuksiin.

Yhdenvertaisuuslain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset, yhdenvertaisuusvaltuutettu sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. Yhdenvertaisuusvaltuutettu voi esimerkiksi antaa suosituksia yhdenvertaisuuden edistämiseksi tai avustaa syrjintää kohdanneita henkilöitä. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta voi käsitellä syrjintätapauksia, vahvistaa

sovinnon osapuolten välillä ja antaa lausuntoja yhdenvertaisuuslain tulkinnasta. Työsuojeluviranomaiset käsittelevät yksittäisiä syrjintätapauksia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 4 luku 18–22 §). Rangaistukset syrjinnästä tai työsyrynnästä ovat rikoslain (39/1889, 11 luku 11 §, 47 luku 3 §) mukaan sakko tai enintään kuusi kuukautta vankeutta.

2.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Tasa-arvolain eli lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 1 §) tarkoituksena on sukupuoleen perustuvan syrjinnän estäminen sekä naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistäminen erityisesti työelämässä. Lakia on uudistettu useita kertoja. Viimeksi voimaan astuneessa uudistuksessa 1.1.2015 lain tarkoitukseen kirjattiin myös sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän estäminen.

Syrjinnän kielto kattaa välittömän ja välillisen syrjinnän, seksuaalisen häirinnän, sukupuoleen perustuvan häirinnän ja sekä oletetun että tosiasiallisen syrjinnän. Välitöntä syrjintää ovat henkilöön itseensä liittyvät syyt kun välillistä syrjintää ovat esimerkiksi näennäisesti neutraalilta vaikuttavat käytännöt tai syrjimin vanhemmuuden perusteella. Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla ”loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta”. Sukupuoleen perustuva häirintä ei ole luonteeltaan seksuaalista, mutta sillä luodaan muulla tavoin ”uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri”. Tosiasiallinen syrjintä perustuu tosiseikkaan tai tietoon, mutta oletettu syrjintä nimensä mukaisesti oletamaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 7 §.) Työ- tai opiskelupaikkaa ei saa ilmoittaa haettavaksi syrjivin perustein, eli esimerkiksi vain naisten tai miesten haettavaksi, ilman ”painavaa ja hyväksyttävää syytä” (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 14 §).

Työnantajalla on velvollisuus ”edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti” (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §). Työnantajan on ennaltaehkäistävä sukupuoleen perustu-

vaa syrjintää ja toimittava niin, että miehet ja naiset hakeutuisivat ja sijoituisivat tasapuolisesti erilaisiin tehtäviin ja voisivat edetä urallaan sukupuolestaan riippumatta. Työolojen tulee sopia yhtä hyvin sekä naisille että miehille ja työjärjestelyiden on helpotettava työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Myös palkkauksen on oltava tasapuolinen. Toisin kuin yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014, 2 luku 7 §), jossa ainoastaan vaaditaan suunnitelma edistämistoimenpiteistä tarkemmin erittelemättä toimenpiteiden sisältöä, tasa-arvolaki (609/1986, 6 a–6 c §) antaa työnantajille konkreettisen listan suunnitelman vähimmäissisällöstä ja toimenpiteistä. Tasa-arvosuunnitelman tulee tasa-arvolain (609/1986, 6 a §) mukaan sisältää seuraavat asiat:

- selvitys tasa-arvotilanteesta sekä naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin;
- koko henkilöstön laajuinen tehtäväluokituksiin perustuva palkkakartoitus naisten ja miesten palkoista ja niiden eroista;
- toimenpiteet, joilla tasa-arvoa edistetään tai aiotaan edistää tai jolla palkkauksellinen tasa-arvo saavutetaan;
- aikaisemman tasa-arvosuunnitelman toteutumisen ja tulosten arviointi.

Palkkakartoituksella halutaan varmistaa, ettei samaa tai samanarvoista työtä tekevien miesten ja naisten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Suunnitelma palkkakartoituksineen on laadittava kahden vuoden välein. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 a–6 b §). Esiin nousevien selkeiden erojen syyt on selvitettävä ja työnantajan täytyy ryhtyä korjaaviin toimiin, mikäli palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä (Skurnik-Järvinen 2014, 85). Tasa-arvosuunnitelman ja siihen kuuluvan palkkakartoituksen toteuttamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4.

Tasa-arvolakia valvovat tasa-arvovaltuutettu ja yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. Tasa-arvovaltuutettu voi antaa ohjeita ja neuvoja henkilölle, joka epäilee tulleen syrjityksi. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta voi kieltää syrjivän menettelyn esimerkiksi koulutuksessa, opetuk-

sessä tai työelämässä ja tehostaa kieltoa sakon uhalla. Syrjinnästä työelämässä tai salassapitovelvollisuuden rikkomisesta rangaistaan rikoslain mukaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 16 §, 19–20 §.)

2.3 Muu tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvä lainsäädäntö

Lainsäädännössä viitataan useissa kohdissa työnantajan velvollisuuteen pitää huolta työntekijöistään eri tavoin. Näitä viittauksia on esimerkiksi työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa. Lisäksi laki yksityisyyden suojasta työelämässä antaa raamit työntekijöiden henkilötietojen käsittelylle yrityksissä. Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä säädetään, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia tulee käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa, mikäli ne on tarkoitus ottaa henkilöstösuunnitelman osaksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4 luku 19 §).

Työsopimuslaissa (55/2001, 2 luku 1–2 §) työnantajan yleisvelvoitteiksi on kirjattu esimerkiksi työntekijöiden keskinäisten suhteiden edistäminen sekä työntekijän urakehityksen edistäminen hänen kykyjensä mukaan. Työnantajan on myös ”kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua”. Leppäsen (2015, 228–230) mukaan tasapuolisen kohtelun arvioinnissa vertaillaan lähtökohtaisesti toisiinsa verrattavien työntekijöiden kohtelua samankaltaisissa tilanteissa, pois lukien työhönottotilanteet, joita tasapuolisen kohtelun velvoite ei koske. Tasapuolisen kohtelun velvoite ja syrjintäkielto eroavat toisistaan siinä, että ”tasapuolisen kohtelun velvoite ei liity mihinkään tiettyyn syrjintäperusteeseen”, kuten ikään tai sukupuoleen.

Työsopimuslaki (55/2001, 2 luku 2 §) edellyttää, että määräaikaisiin tai osa-aikatyön työsuhteisiin ei sovelleta epäedullisempia ehtoja kuin muihin työsuhteisiin. Epäedullisemmat ehdot ovat oikeutettuja vain, jos niihin on asiallinen syy. Laissa säädetään erikseen esimerkiksi raskaana tai perhevapaalla olevan työntekijän ja luottamusmiehen/-valtuutetun irtisanomis-

suojusta (Työsopimuslaki 55/2001, 7 luku 9–10 §). Näiden työntekijäryhmien erityissuoja irtisanomistilanteissa on esimerkki perustellusta oikeudesta erilaiseen kohteluun.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on paitsi torjua työtapaturmia ja parantaa työolosuhteita, myös ennalta ehkäistä työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §). Henkisen terveyden haittoiksi luetaan esimerkiksi epäasiallinen kohtelu ja häirintä. Työnantajan on käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin edellä mainittujen haittojen poistamiseksi saatuaan tiedon asiasta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 28 §.)

Työnantajan oikeutta kerätä tietoa työntekijöistään on rajattu tiukasti laissa yksityisyyden suojasta työelämässä. Työnantaja saa kerätä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja, joiden ensisijainen tiedonlähde on työntekijä itse. Tarpeellisia tietoja ovat työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työtehtävän erityislaatuun tai työnantajan tarjoamiin etuuksiin liittyvät tiedot. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 3–4 §.) Arkaluontoisten henkilötietojen, kuten etnisen alkuperän, ammattiliittoon kuulumisen tai seksuaalinen suuntautumisen, keräämiseen ei ole oikeutta ”ilman henkilötietolaissa tarkoitettua perustetta” (Leppänen 2015, 21). Leppäsen mukaan yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisvelvoite ei oikeuta työnantajaa käsittelemään henkilöstöön liittyviä arkaluontoisia tietoja, vaan niihin liittyviä periaatteita tulee käsitellä suunnitelmassa yleistasolla.

2.4 Esimerkkejä oikeuskäytännöstä

Tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen, syrjintään ja tasapuoliseen kohteluun liittyviä oikeustapauksia on lukuisia. Korkeimman oikeuden ennakkopäätökset kertovat lain tulkinnan vaikeudesta ja aiheen tärkeydestä. Tässä luvussa esitellään kolme ennakkopäätöstä, jotka toimivat esimerkkeinä lakien tulkinnasta. Päätökset ovat keskenään hyvin erilaisia sekä syrjintäperiaatteiltaan että alempien oikeusasteiden ratkaisujen perusteella. Tapaukset ovat vuosilta 2008, 2014 ja 2015.

Viimeisin Korkeimman oikeuden (2015:41) ennakkopäätös työsyrynnästä ja yksityisyyden suojasta työelämässä koskee erään maakuntalehden päätoimittajan johtajasopimuksen purkamista ennen tehtävän alkamista. Tapauksessa johtajasopimus oli purettu ennen työsuhteen alkamista, kun päätoimittajaksi valitun henkilön puolison poliittinen aktiivisuus ja sukupuoli olivat tulleet ilmi. Alemmat oikeusasteet olivat erimielisiä päätöksissään. Korkein oikeus katsoi, että johtajasopimuksen purkanut toimitusjohtaja oli syyllistynyt työsyryntään perhesuhteiden ja sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Rangaistukseksi määrättiin 40 päiväsakkoa, yhteensä 18 040 euroa.

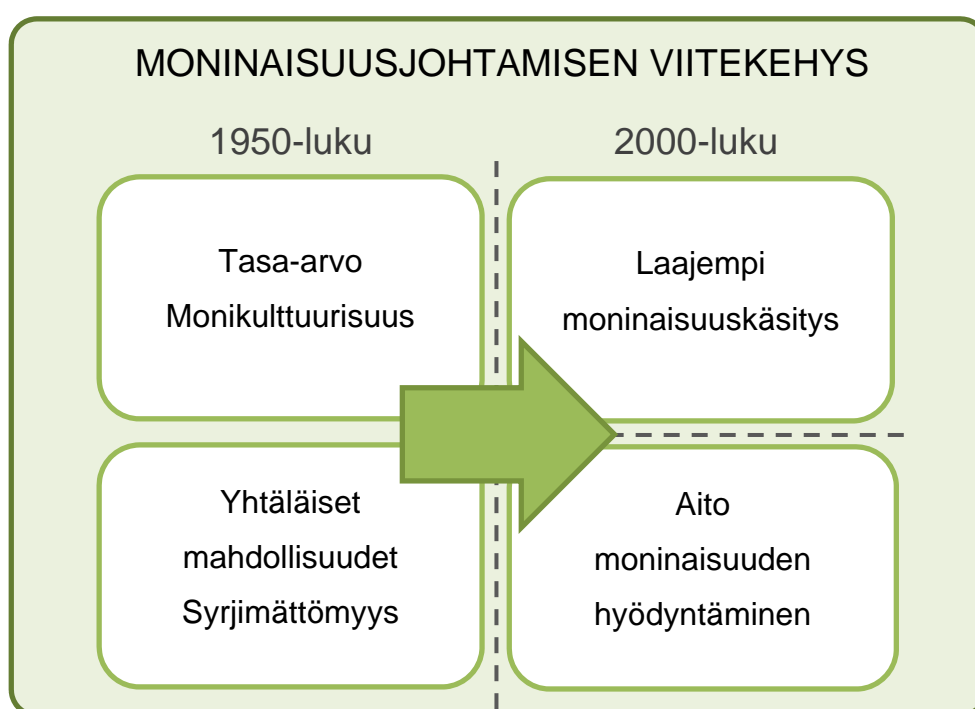
Toisessa tapauksessa työnantaja oli muutosturvaohjelman osana antanut tuotannollisin ja taloudellisin syin irtisanotuille työntekijöille lisätukea, mutta oli evännyt tuen eräältä henkilöltä, joka oli ikänsä perusteella oikeutettu ansiosidonnaisen päivärahan lisäpäiviin 65-vuoteen saakka. Kiistana oli, oliko toiminta syryntää vai oliko erilaiseen kohteluun oikeutus. Alemmat oikeusasteet olivat erimielisiä päätöksissään. Päätöksessään Korkein oikeus (2014:47) katsoi, että kyseinen henkilö oli asetettu ikänsä perusteella muita irtisanottuja työntekijöitä epäsuotuisampaan asemaan, mutta menettelylle oli ollut ”objektiivisesti ja asianmukaisesti perusteltu oikeutettu tavoite”, sillä tavoitteena oli ollut tukea niitä henkilöitä, jotka olivat jäämässä vain työllisyystuen päivärahan varaan. Kanne hylättiin.

Kolmannessa, hieman vanhemmassa, tapauksessa kyseessä oli kiista bonusien maksamisesta osa-aikaisille, määräaikaisille ja oppisopimuskoulutuksessa oleville henkilöille. Eräs yhtiö oli asettanut edellä mainituissa työsuhteissa olevat henkilöt eriarvoiseen asemaan toistaiseksi voimassa olevien kokoaikaisten työsuhteiden kanssa rajaamalla heidät bonusohjelman ulkopuolelle. Alemmat oikeusasteet velvoittivat yhtiön maksamaan vaaditut bonukset kaikille edellä mainituissa työsuhteissa olleille henkilöille. Korkein oikeus (2008:28) katsoi kuitenkin, että yhtiö oli toiminut väärin vain osa-aikaisesti ja määräaikaisesti työskennelleitä henkilöitä kohtaan. Oppisopimuskoulutus oli korkeimman oikeuden mukaan koulutusluonteensa vuoksi asiallinen peruste henkilöiden jättämiseen bonusohjelman ulkopuolelle.

Esimerkkitapaukset osoittavat, että tasapuolisen kohtelun velvoite, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä ovat tärkeitä, mutta myös vaikeasti tulkittavia aiheita. Kaikissa kolmessa tapauksessa keskusteltiin siitä, mitä ovat painavat, hyväksyttävät tai asianmukaiset syyt toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla. Myös erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteiden tulkinnessa on haasteita.

3 MONINAISUUSJOHTAMINEN TASA-ARVON JA YHDENVERTAISUUDEN TUKEMISESSÄ

Moninaisuusjohtaminen on moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, kaikkien yksilöiden oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua sekä moninaisuuden hyödyntämistä organisaatiossa (Colliander ym. 2009, 44). Kuviossa 2 havainnollistetaan moninaisuuden käsitteen ja moninaisuusjohtamisen viitekehyksen kehitystä 1950-luvulta nykyaikaan.



KUVIO 2. Moninaisuuden käsitteen ja johtamisnäkökulman viitekehys

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa kuvataan moninaisuusjohtamisen lähtökohdat ja historia. Toisessa alaluvussa käsitellään sitä, miten moninaisuuden käsite on laajentunut tasa-arvosta ja monikulttuurisuudesta käsittämään kaikki ihmisten erilaisuustekijät. Kolmannessa alaluvussa kuvataan, miten moninaisuutta voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan käytännönläheisemmin, mitä tasa-arvo- ja yh-

denvertaisuussuunnitelman laatimisessa tulee yrityksissä huomioida. Alaluvuissa käsitellyt asiat sijoittuvat kuviossa 2 katkoviivojen erottamiin osioihin.

3.1 Moninaisuusjohtamisen tausta

Yhdysvalloissa huomattiin 1950-luvulla, ettei naisten ja mustien asema työelämässä ollut tasa-arvoinen valkoisten miesten kanssa (Colliander ym. 2009, 43). Historiallisia ja kulttuurillisia vääryyksiä alettiin korjata kieltämällä syrjintä tasaveroisten oikeuksien turvaamiseksi, jopa alentamalla hyväksymyskriteerejä ja määräämällä kiintiöitä (Özbilgin ym. 2015, 111). Valitseva käsite tasa-arvoiselle ja yhdenvertaiselle kohtelulle työelämässä oli vielä 80-luvulla ”yhtäläiset mahdollisuudet”, jonka tavoitteena oli taata samat mahdollisuudet kaikille yksilöille heidän ominaisuuksistaan riippumatta. Yrityksiä ei kannustettu todelliseen moninaisuuden tukemiseen, vaan yhtäläisien mahdollisuuksien tarkoituksena oli täyttää lakien velvollisuudet. (Kirton & Greene 2010, 2–3.)

Yritykset alkoivat kiinnostua moninaisuudesta kilpailuetuna 90-luvulla (Kirton & Greene 2010, 117–118; Lahti 2008, 30). Esimerkiksi vähemmistöön kuuluvia henkilöitä palkkaamalla pyrittiin tavoittamaan uusia asiakasryhmiä ja parantamaan heidän palvelukokemuksiaan. Moninaisuusjohtamisen käsite ilmestyi 90-luvun puolessa välissä yritysten johdon puheisiin, henkilöstötutkimuksiin ja vuosikertomuksiin. Lahden (2008, 31–33) mukaan moninaisuus nähtiin tärkeänä työnantajaimagoa parantavana seikkana. Edistyneimmät organisaatiot ottivat moninaisuusjohtamisen osaksi henkilöstöstrategiaansa, arkipäiväistä toimintaa ja johtamista yrityksessä. Erilaisten ominaisuuksien ja kykyjen ymmärrettiin olevan vahvuus, kun niitä kehitetään ja hyödynnetään oikein (Colliander ym. 2009, 44).

Moninaisuuden käsite voidaan liiketoiminnassa laajentaa koskemaan henkilöstön lisäksi asiakkaita, tavarantoimittajia, yrityksen omistajia ja muita sidosryhmiä (Özbilgin ym. 2015, 253). Yritys voi hyödyntää kaikkien edellä mainittujen tahojen erilaisuutta liiketoiminnassa. Suomessa moninaisuusjohtamista on käsitelty usein vain maahanmuuttajuuden kontekstissa,

vaikka moninaisuusjohtamisessa on haasteita myös syntyperäisistä suomalaisista koostuvilla työpaikoilla (Colliander ym. 2009, 45). Özbilgin ym. (2015, 108) mukaan vähitellen on alettu ymmärtää, että puhuttaessa moninaisuudesta tarkoitetaan suurinta osaa ihmisiä.

Henkilöstöjohtamisessa haasteena ovat enenevässä määrin kulttuurilliset ja väestörakenteelliset muutokset (Euroopan komissio 2009, 1). Suomessa etnisiä vähemmistöjä on asunut jo pitkään, mutta maahanmuuton seurauksena työvoiman kulttuurillinen moninaisuus on kasvanut entisestään (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 53; Chin & Trimble 2015, 2). Myös ikääntyvä väestö muuttaa väestörakennetta. Erityisesti esimiesasemassa olevien keski-ikä nousee nopeasti. (Colliander ym. 2009, 109.) Näistä lähtökohdista on tärkeää huomioida, mitä vaatimuksia ja muutostarpeita työntekijöiden moninaisuus asettaa esimiestyölle. Haasteita ovat esimerkiksi: miten yhdenvertaisen kohtelun periaatteet ymmärretään, miten ne toteutuvat käytännössä ja mikä niiden vaikutus on. Lisäksi on pohdittava, tarkoittaako yhdenvertainen kohtelu sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, vai yksilön ominaisuuksista riippuen eri tavoin. (Kirtton & Greene 2010, 118.)

3.2 Moninaisuuden tunnistaminen ja tukeminen

Yksilöiden erilaiset ominaisuudet tekevät jokaisesta ainutlaatuisen ja lähtökohtaisesti jokaisella tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet ominaisuuksistaan riippumatta (Colliander ym. 2009, 39; Lahti 2014, 18). Erilaisuuden hyväksymistä esimerkiksi työyhteisössä hankaloittavat ennakkoluulot ja stereotyyppiset käsitykset. Nämä muodostuvat pääasiassa näkyvien ominaisuuksien, kuten sukupuolen, rodun, painon ja iän, perusteella. Myös helposti selvitettävät ominaisuudet, kuten koulutustausta ja kansallisuus, vaikuttavat ihmisten käsitykseen toisistaan. Osa ennakkokäsityksistä on tiedostamattomia. (Nelson 2014, 89.) Työyhteisön jäsenten käytös ja suhtautuminen vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen, mutta yrityksen johto voi vaikuttaa työyhteisön suhtautumiseen omalla esimerkillään (Colliander ym. 2009, 51).

Näkyvät ominaisuudet huomioidaan organisaatioiden toiminnassa paremmin, kuin yksilön sisäiset ominaisuudet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 8). Yleisesti puhutaan esimerkiksi monikulttuurisuuden johtamisesta tai ikäjohtamisesta, mutta Kirton ja Greene (2010, 118) mukaan moninaisuusjohtamisessa tulisi huomioida paitsi erilaisten moninaisuusryhmien, myös ryhmien sisällä erilaisten yksilöiden väliset erot. Esimerkiksi samanikäisten henkilöiden erilaiset elämäkokemukset ja heidän eritasoinen fyysinen toimintakykynsä voivat asettaa heidät keskenään erilaiseen asemaan (Colliander ym. 2009, 116).

Näkyvien ja näkymättömien ominaisuuksien lisäksi yksilön ominaisuuksia voidaan luokitella pysyviin ja muuttuviin ominaisuuksiin (taulukko 1). Luokittelu ei ole kiistaton. Osa pysyviksi luokitelluista ominaisuuksista, kuten fyysinen toimintakyky, voi esimerkiksi onnettomuuden seurauksena muuttua vammaksi, joka on tämän jälkeen yksilön pysyvä ominaisuus (Lahti 2014, 19). Eri lähteiden välillä on myös näkemysero siitä, onko seksuaalinen suuntautuminen pysyvä vai muuttuva ominaisuus. Tanhuan, Mustakallion, Karvisen, Huuskan ja Aaltosen (2015, 10) mukaan seksuaalinen suuntautuminen voi muuttua elämän aikana, mutta sekä Colliander ym. (2009, 32) että Lahti (2014, 18) sijoittavat sen pysyvien ominaisuuksien puolelle. Taulukossa esitettyjen pysyvien ja muuttuvien ominaisuuksien lisäksi yksilöllä on ominaisuuksia, joita on vaikea määritellä kumpaankaan edellä mainituista. Näitä ovat esimerkiksi uskonto, henkilökohtainen vakaumus, elämäkokemukset ja yhteiskunnallinen aktiivisuus. (Colliander ym. 2009, 32, 207–208; Lahti 2014, 18.)

Ihmisten erilaisuuden tunnistaminen on edellytys sille, että erilaiset yksilöt voidaan huomioida organisaatiossa. Vastavuoroisesti työyhteisö saa yksilöiden mukana uusia näkemyksiä, osaamista ja toimintatapoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 8–9.) Työyhteisön saamia liiketoiminnallisia hyötyjä kuvataan luvussa 3.3.

TAULUKKO 1. Yksilön pysyvät ja muuttuvat ominaisuudet (Colliander ym. 2009, 32; Lahti 2014,18–19)

Pysyvät ominaisuudet	Muuttuvat ominaisuudet
Sukupuoli	Ikä
Ihonväri	Terveystila
Seksuaalinen suuntautuminen	Toimintakyky
Persoonallisuus	Perhetilanne
Sosiaaliluokka	Koulutus
Vammaisuus	Pätevyys
Etninen tausta	Sosiaalinen ja taloudellinen asema
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky	Muut elämänskulkua ja mahdollisuuksia säätelevät seikat
Lahjakkuudet	Taidot
Äidinkieli	Asema organisaatiossa
	Työsuhteen laatu ja kesto
	Työuran vaihe

Laajempi moninaisuuskäsitys, joka mainitaan kuviossa 2, tarkoittaa tässä opinnäytetyössä erilaisuuden tukemista tasa-arvo- ja monikulttuurisuusnäkökulmia laajemmin. Taulukossa 1 luetellut piirteet tulee myös ymmärtää laajemmin, sillä esimerkiksi sukupuolella ei tarkoiteta vain naisia ja miehiä. Tanhua ym. (2015, 8) mukaan kunkin yksilön sukupuoli on sekoitus fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi anatomiaa, yksilön omaa kokemusta sukupuolestaan ja sosiaalisia odotuksia, joita sukupuolen perusteella muodostetaan. Työsuhteen laatu puolestaan pitää sisällään erilaiset työsuhdemuodot, mutta myös etätyön, vuokratyön, ylityön ja palkkioiden muodot.

Özbilgin ym. (2015, 197–204) mukaan eräässä yrityksessä moninaisuutta tuetaan esimerkiksi moninaisuuskoulutuksella, helpottamalla työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, ennalta ehkäisemällä häirintää ja huomioimalla moninaisuus henkilöstöhallinnon tehtäväkentässä. Lisäksi yrityk-

sessä tarkkailtiin moninaisuuden toteutumista erilaisia henkilöstön tunnuslukuja ja palkkauksen tasapuolisuutta seuraamalla. Moninaisuuskoulutusta annettiin, sillä yksilöiden käsitys moninaisuudesta oli rajoittunut, eivätkä he mieltäneet itseään osaksi sitä. Perhevapaiden myöntämisessä pyrittiin tarjoamaan vapaita kaikille samoilla periaatteilla. Henkilöstöhallinto huomioi moninaisuuden ja tasapuolisuuden esimerkiksi rekrytoinneissa. Lahti (2008, 25) muistuttaa, että rekrytoinnissa uuden henkilön valinta ei voi perustua vain moninaisuuden lisäämiseen. Henkilön tulee olla pätevä, jotta hänen voidaan odottaa onnistuvan työtehtävässään.

Eräs lainsäädännön tarjoamista keinoista moninaisuuden tukemiseen on luvussa 2.1 mainittu positiivinen erityiskohtelu. Työyhteisössä kiistoja voi aiheuttaa kysymys siitä, missä menee hyväksyttävän positiivisen erityiskohtelun ja epäreilun suosimisen raja, jos moninaisuuden tukemisen perusteella kohdellaan toista henkilöä eri tavoin kuin toista (Kirtton & Greene 2010, 213). Yhdenvertaisuuslain (1325/2014 9 §, 11 §) mukaan erilaisella kohtelulla tulee olla hyväksyttävä peruste ja siihen käytettyjen keinojen tulee olla oikeasuhtaisia. Oikeasuhtaisuudesta ei kuitenkaan anneta tarkempia määreitä. Lahden (2008, 25) mukaan vähemmistöihin kohdistetuilla erityistoimilla ei saa syrjiä muita henkilöstöryhmiä.

3.3 Moninaisuuden hyödyt liiketoiminnassa

Moninaisuusjohtamisen hyödyissä on kaksi näkökulmaa. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus -näkökulman (engl. social justice) mukaan tasa-arvo ja moninaisuus ovat hyötyjä itsessään. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta (engl. business case) moninaisuusjohtamisen toimintatapojen on tuotava liiketoiminnallisia hyötyjä. (Kirtton & Greene 2010, 203.) Colliander ym. (2009, 46) edustaa jälkimmäistä näkökulmaa kirjoittaessaan, että moninaisuusjohtamisella saadaan tuote- ja palvelukehityksen rinnalle uusi kilpailutekijä, jolla vastataan kansainvälisen talouden vaatimukseen. Tässä luvussa keskitytään liiketoiminnallisten hyötyjen kuvaamiseen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen pohjautuen.

Özbilgin ym. (2015, 45, 63, 108, 110) mukaan eräs moninaisuuden tukemisella saavutetuista hyödyistä on parhaiden kykyjen saaminen yrityksen palvelukseen. Parhaiden kykyjen avulla yrityksen suorituskyky, teho, innovatiivisuus ja luovuus kasvavat, kun tuote- ja palvelukehitykseen saadaan uusia näkökulmia. Rekrytoimalla esimerkiksi kulttuurillisesti tai etnisesti moninaisia henkilöitä voidaan tavoittaa uusia asiakasryhmiä, parantaa olemassa olevien asiakkaiden saamaa palvelua tai edistää yrityksen mahdollisuuksia globaaleilla markkinoilla. Moninaisuus voidaan nähdä myös yrityksen sosiaalisena vastuuna yhteiskuntaa tai paikallisyhteisöä kohtaan. Yrityksen henkilöstön työtyytyväisyys, sitoutuminen, luottamus ja kunnioitus johtoa kohtaan lisääntyvät yrityksen ottaessa henkilöstönsä paremmin huomioon. Työ- ja elinkeinoministeriön (2011, 9) mukaan hyötyjen saavuttaminen edellyttää muutoksia organisaatiokulttuuriin, mikä vaatii aikaa, resursseja ja johdon sitoutumista prosessiin.

Luvussa 3.2 todettiin, että rekrytoinnilla voidaan tukea työyhteisön moninaistumista. Colliander ym. (2009, 45–46) ja Özbilgin ym. (2015, 45, 202) mukaan pätevyyteen, koulutukseen, työkokemukseen ja asiantuntemukseen perustuvalla rekrytoinnilla, jossa muut yksilön ominaisuudet tai niihin liittyvät ennakkoluulot eivät vaikuta uuden henkilön valintaan, tavoitetaan laajempi hakijakunta ja ehkäistään rekrytointiin ja työvoiman saatavuuteen liittyviä ongelmia. Yleisesti henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä on haastavaa yhdistää moninaisuuden johtamisen teoria ja käytäntö. Kirton ja Greene (2010, 238, 240–241) mukaan tämä johtuu esimerkiksi siitä, että jo organisaation strategiassa tähdätään mahdollisimman kustannustehokkaihin henkilöstöresursseihin. Tehokkuuden vaatimus saattaa heikentää henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia toteuttaa hyvin laadittuja suunnitelmia henkilöstön moninaisuuden tukemiseksi. Esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, jolla voitaisiin myös tukea mahdollisimman laajaa osaamista yrityksessä, nähdään strategian kannalta tärkeänä vain, jos se hyödyttää yritystä välittömästi.

Suomessa toteutettiin vuosina 2001–2005 Mosaiikki-hanke, jossa tutkittiin suomalaisen työelämän moninaisuutta. Mosaiikki-hankkeen osana teh-

dyssä tutkimuksessa löydettiin moninaisuusjohtamisen ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen välille kohtalaisen tai hyvin voimakas yhteys. Lisäksi havaittiin, että tutkituissa yksiköissä oli sitä vähemmän sairauspoissaoloja, mitä paremmin tasa-arvo toteutui. Tietotaidon moninaisuudella ja innovatiivisuudella havaittiin olevan yhteys. Toisaalta, innovatiivisuus laski, jos ryhmässä oli paljon eroja yksilöiden välillä kielessä, työsuhteen laadussa, koulutustaustassa, arvo- ja kulttuuritaustassa sekä yksityiselämän tilanteessa. (Colliander ym. 2009, 11, 269–271.)

Moninaisuuden ”kaksiteräisen miekan” havaitsivat myös Pieterse, van Knippenberg ja van Dierendonck (2013, 782–784, 790, 798), jotka tutkivat monikulttuurisuuden vaikutuksia tiimin suorituskyykyyn. Heidän mukaansa ei ole kiistatonta, että monikulttuurisuudella ja suorituskyykyllä olisi positiivinen yhteys. Yksilöiden kulttuuritaustoista johtuvat ristiriidat voivat edistämisen lisäksi haitata tiimin suoriutumista. Monikulttuurisuuden negatiivisia vaikutuksia suorituskyykyyn voidaan ehkäistä korostamalla itsensä kehittämisen näkökulmaa, luomalla avoin ilmapiiri ja juurruttamalla kulttuuria, jossa virheistä opitaan, ei rangaista. Monikulttuurisuuden positiivinen vaikutus suorituskyykyyn löytyi tutkittaessa tiimejä, joissa yksilöitä yhdisti käsitys siitä, millä tavalla tavoitteeseen tulee pyrkiä. Koulutusta ja kykyjen kehittämistä arvostavissa tiimeissä sekä tiimeissä, joissa yksilöt pyrkivät suoriutuksellaan ilmaisemaan pätevyytensä, löydettiin suorituskyykyille ja monikulttuurisuudelle positiivinen yhteys. Tutkijat epäilivät, että näissä tiimeissä yksilöt olivat motivoituneempia ja tulokset siksi parempia.

MONIKKO-hankkeessa vuosina 2005–2007 painotettiin monimuotoisuutta ja tasa-arvoa työyhteisöissä positiivisena voimavarana. Eräässä sen alahankkeessa tutkittiin monimuotoisuutta ja tasa-arvoa yrityksen tuloksen tekijöinä neljässä suomalaisessa yrityksessä. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tavoite oli tutkia, mihin henkilöstöhallinnon haasteisiin moninaisuusjohtamisella voidaan vaikuttaa ja mitä kehitystarpeita organisaatioissa ilmenee. Tutkimuksen toisessa vaiheessa mallinnettiin toimiva työyhteisö, koska työyhteisön toimivuutta pidettiin edellytyksenä tuloksellisuudelle. (Savileppä 2007, 112–113.)

Savilepän (2007, 115) tutkimuksen mukaan työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeimmät seikat olivat:

- avoin palautekulttuuri ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen,
- työnjako ja pelisäännöt,
- perehdyttäminen,
- osaamisen kehittäminen,
- asiakaspalvelun ja laadun kehittäminen.

Moninaisen työyhteisön johtamisessa kehittämistoimenpiteet tulee kohdistaa edellä mainittuihin piirteisiin. Organisaation sisäinen positiivinen kehitys näkyy Savilepän (2007, 126) mukaan parempana tuottavuutena ja asiakastyytyväisyyden paranemisena. Richard, Kirby ja Chadwick (2013, 2579–2580) väittävät, että osallistava strategian luomisprosessi olisi ratkaiseva tekijä positiivisten tulosten saavuttamiseksi. Heidän tutkimuksensa oli rajattu pankkialalle eikä sen yleistettävyydestä muille aloille ole tutkimustuloksia. Voidaan sanoa, että organisaation osallistaminen kehitystyöhön voi kuitenkin parantaa prosessiin sitoutumista ja siitä saatavia tuloksia.

3.4 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat yrityksissä

Lahden (2008, 28) mukaan yritykset, jotka tuntevat vastuunsa henkilöstöstään, laativat ohjeita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi lain vaatimuksia laajemmin. Moninaisuusjohtamisen teorian yhteydessä esiteltiin joitain hyötyjä, joita yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistämällä organisaatioissa saavutetaan. Hyötyjen vuoksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien laatiminen kannattaa ajatella liiketoimintaa edistävänä toimena. Suomen palkansaajien keskusjärjestöjen laatiman yhdenvertaisuussuunnitelman laadintaohjeen mukaan yhdenvertaisuussuunnitelma on ”keino lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä” (SAK ry 2015, 1).

Tässä luvussa kuvataan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien sisältövaatimukset. Suunnitelmat voi myös yhdistää tai laatia osana muita henkilöstöhallinnon suunnitelmia. Tavoitteena on selventää lakien vaatimuksia

sekä antaa esimerkkejä suunnitelman laatimisesta ja sisällöstä. Lisäksi pyritään selventämään, mistä yrityksessä laadittavista tutkimuksista tai selvityksistä on apua suunnitelmien laatimisessa ja miten henkilöstö otetaan mukaan suunnitelman laadintaprosessiin.

Selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta

Lahden (2008, 23) mukaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien laatimisprosessia aloittaessa on olennaista arvioida kyseisten seikkojen nykytilaa yrityksessä. Organisaation tilan arvioinnin voi jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäinen on olemassa olevien resurssien, prosessien ja tulosten arviointi. Toinen osa on yrityksestä ulospäin näkyvien seikkojen arviointi, joihin kuuluvat esimerkiksi imago, julistukset ja tilastot. Kolmas osa on sen arviointi, miten yritys hyödyntää päämäärätietoisesti, johdonmukaisesti ja kestävästi käytössä olevia resurssejaan.

Tasa-arvotilanteen selvityksen toteutustavalle ei laissa ole asetettu vaatimuksia. Sen tavoitteena on antaa taustatietoa organisaation kehittämistarpeista. Yrityksestä riippuen tasa-arvotilanteen selvitys voidaan tehdä tilastotietojen pohjalta, työntekijöille suunnatuilla kyselyillä tai muiden saatavissa olevien tietojen pohjalta. Kyselyllä voidaan kartoittaa erityisesti tasa-arvoon liittyviä asenteita, häirinnän esiintymistä ja haasteita työn ja perheen yhteensovittamisessa. (Skurnik-Järvinen 2014, 76.) Kyselyn pohjana voi käyttää esimerkiksi sisäasianministeriön (nykyisin sisäministeriö) julkaiseman yhdenvertaisuussuunnittelun oppaan liitteenä olevaa kyselyrunkoa (Keskinen, Artemjeff & Järvinen 2010, 31–37).

Selvityksestä on lain mukaan ilmentävä naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin yrityksen sisällä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 a). Selvityksessä on hyvä huomioida naisten ja miesten määrät ja ikäjakauma yrityksessä. Henkilöstöryhmittäin jaottelemalla selviää, onko naisia ja miehiä tasaisesti organisaation eri tasoilla. Lisäksi tulee huomioida naisten ja miesten työsuhteiden tyypit, kuten vakituinen työ-

suhde, määräaikaisuus, osa-aikaisuus ja kokoaikaisuus. Perhevapaita tilastoimalla selviää, miten perhevapaiden käyttö jakautuu sukupuolten välillä. Henkilöstön osallistuminen erilaisiin koulutuksiin ja rekrytointeihin liittyvä tilastointi antaa lisätietoa tasa-arvotilanteesta. (Autio, Huhta, Leinonen & Uosukainen 2007.)

Viimeisimmässä lakiuudistuksessa tasa-arvolakiin kirjattiin vaatimus ennalta edistää sukupuoli-identiteettiä tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Velvoite ”tulee ottaa huomioon – – tasa-arvosuunnitelmia valmisteltaessa ja tasa-arvoa edistävistä toimenpiteistä päätettäessä”. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 c §.) Mikäli yrityksessä käytetään kyselyä tasa-arvon nykytilan selvittämiseen, voi sukupuolten moninaisuuden ottaa kyselyssä huomioon tarjoamalla sukupuolta käsittelevään taustakysymykseen muitakin vaihtoehtoja kuin ”nainen” ja ”mies” esimerkiksi lisäämällä vaihtoehdot ”muu” ja ”en halua määritellä”. Myös syrjintää ja häirintää koskevissa kysymyksissä sukupuoli-identiteettiä tai sukupuolen ilmaisua koskevat vaihtoehdot kannattaa laittaa omiksi vaihtoehdoikseen. (Tanhua ym. 2015, 18, 51.)

Palkkakartoitus ja toimenpiteet palkkaerojen tasoittamiseksi

Tasa-arvolain (609/1986, 6 a §) mukaan tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää ”koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista”. Palkkakartoituksella halutaan varmistaa, ettei samaa tai samanarvoista työtä tekevien miesten ja naisten välillä ole perusteettomia palkkaeroja (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 b §). Yksittäisen henkilön palkkatiedot eivät kuitenkaan saisi erottua vertailusta. Skurnik-Järvisen (2014, 89) mukaan yleinen suositus on, ettei alle viiden henkilön ryhmistä annettaisi palkkatietoja. Sukupuolen mukaan eriteltynä ryhmässä tulisi olla vähintään viisi miestä ja viisi naista. Viidestä yhdeksään hengen ryhmistä, tai ryh-

mistä, joissa toisen sukupuolen edustajien määrä jää alle viiteen, palkkatiedot voi antaa sukupuolta erittelemättä. Liian pienen ryhmän tietoja voi myös yhdistää toisen vastaavan ryhmän tietoihin tai palkkatiedot voi jättää antamatta (Skurnik-Järvinen 2014, 80).

Tasa-arvosuunnitelmaan kuuluvan palkkakartoituksen saa tehdä yrityksessä olemassa olevia tilastoja hyödyntäen. Palkkakartoituksesta tulisi kuitenkin selvittää palkat vaatimustasoittain ja tehtäväryhmittäin. (Skurnik-Järvinen 2014, 78.) Tanhua ym. (2015, 16) huomauttaa, että palkkakartoitus tehdään edelleen mies/nainen -jaottelulla, vaikka muualla suunnitelmassa huomioidaan sukupuolen moninaisuus. Hallituksen esityksen (19/2014, 39) mukaan selkeiden palkkaerojen syyt on selvitettävä huomioiden myös eri palkanosien vaikutus palkkaeroihin. Mikäli palkkaeroja havaitaan, tulisi työnantajan ”ryhtyä asianmukaisiin korjaaviin toimenpiteisiin”.

Tasa-arvon edistäminen

Suunnitelmaan tulee kirjata ”käynnistettäväksi tai toteutettavaksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi” (Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 609/1986, 6 a §). Autio ym. (2007) suosittelee hyödyntämään edistämistoimien suunnittelussa työpaikalla aiemmin tehtyjä selvityksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstökysely tai työilmapiirikysely. Tavoitteita tasa-arvon parantamiseksi voidaan asettaa sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Skurnik-Järvinen (2014, 80–82) ehdottaa muutaman konkreettisen tavoitteen asettamista sen sijaan, että tehtäisiin suuri määrä yleisluontoisia linjauksia. Tasa-arvoa voidaan pyrkiä edistämään esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien tarjoamisessa, työhönotossa, työyhteisön sukupuolijakaumaa tasaamalla sekä helpottamalla työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Käytännössä esimerkiksi sukupuolen moninaisuutta voidaan tukea määrittämällä periaatteet syrjimättömästä työyhteisöstä tai muuttamalla osa WC-tiloista sukupuolineutraaleiksi (Tanhua ym. 2015, 22).

Tasa-arvosuunnitelma on tehtävä yhdessä henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Luottamusmiehellä, luottamusvaltuutetulla, työsuojeluvaltuutella tai muilla henkilöstön nimeämällä edustajilla tulee olla ”riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa”. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 a §.) Tasa-arvon edistämisvelvollisuuden toteutumisessa huomioidaan työnantajan käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat. Yrityksen sijainnin, koon ja taloudellisen tilanteen lisäksi näitä voivat olla muun muassa työvoiman tarjonta ja hakijoiden ammattitaito. (Skurnik-Järvinen 2014, 71.)

Aikaisemman tasa-arvosuunnitelman toteutumisen ja tulosten arviointi

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava vähintään joka toinen vuosi (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 a §). Paikallisesti voidaan sopia palkkakartoituksen ja tasa-arvoselvityksen tekemisestä kolmen vuoden välein. Tällöin tasa-arvon edistämistoimenpiteiden määrittely ja niiden toteutumisen tarkastelu on tehtävä vuosittain. (Skurnik-Järvinen 2014, 83.)

Suunnitelman toteutumisen seuranta tarkoittaa käytännössä, että tarkistetaan, missä vaiheissa suunnitelluissa toimenpiteissä ollaan. Lisäksi arvioidaan, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Arvioinnin voi tehdä yhteisessä kokouksessa henkilöstön ja johdon edustajien kanssa tai siinä voidaan esimerkiksi hyödyntää yrityksen henkilöstökyselyjä. Seurannalla tavoitellaan jatkuvuutta tasa-arvoprosessiin. (Skurnik-Järvinen 2014, 83.)

Yhdenvertaisuuden edistämisperiaatteet

Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoitus on edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä ja poistaa syrjintää. Se on laadittava 1.1.2017 mennessä yrityksissä, joissa on vähintään 30 työntekijää. Suunnitelmassa tulee käsitellä yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteitä. (SAK ry 2015, 1.) Hallituksen

esityksen (19/2014, 64) mukaan ”tavoitteena on, että pykälässä säädetystä yhdenvertaisuuden edistämisestä muodostuisi osa työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa”. Olennaista on, että suunnitelmaan kirjatut edistämistoimenpiteet ja tavoitteet ovat yrityksen ”toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia” (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §). Hallituksen esityksen (19/2014, 66) mukaan asetettuja tavoitteita on seurattava säännöllisesti, jotta voidaan arvioida niiden tehoa.

Yhdenvertaisuuden edistämisen suunnittelun pohjaksi on suositeltavaa laatia taustaselvitys, jolla analysoidaan työpaikan tilanne. Taustaselvityksessä voidaan esimerkiksi selvittää onko työpaikalla koettu syrjintää. Syrjinnän kokemista voidaan selvittää yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 8 pykälässä mainittujen syrjintäperusteiden sekä työpaikan menettelytapojen ja käytäntöjen perusteella. (SAK ry 2015, 2.) Työpaikan menettelytavoilla tarkoitetaan käytäntöjä esimerkiksi työhönotossa, työtehtävien jaossa, perehdytyksessä, koulutukseen pääsyssä, työsuhteen etuihin ja palkkoihin liittyvissä asioissa, työyhteisön kehittämisessä, lomauttamisissa ja irtisanomisissa (Hallituksen esitys 19/2014, 64; SAK ry 2015). Erityistä muotoa tai pituutta suunnitelmalle ei ole. Suunnitelmaa olisi hyvä uudistaa vuosittain, mutta siihen ei velvoiteta yhdenvertaisuuslaissa. (SAK ry 2015, 1.) Skurnik-Järvisen tasa-arvon edistämisen kohdalla esittämä neuvo muutamista konkreettisista tavoitteista pätee myös yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

4 TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSUUNNITELMA YRITYS X:LLE

Tässä luvussa kuvataan Yritys X:n tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisprosessi eteneminen. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan laatimisprosessissa käytetyt menetelmät. Luvussa 4.2 kuvataan suunnitelman valmisteluvaihe. Suunnitelman laatiminen ja siihen liittyneet toimet kuvataan luvussa 4.3. Luvun viimeisessä alaluvussa kuvataan suunnitelman käyttöönotto, seuranta ja kehitysehdotukset.

Kuviossa 3 seuraavalla sivulla havainnollistetaan suunnitelman laatimisprosessia. Prosessi oli jaettavissa kolmeen vaiheeseen: valmistelu, suunnitelman laatiminen ja käyttöönotto ja seuranta, jotka jakautuivat edelleen pienempiin osioihin. Prosessikaavio on yksinkertaistettu, sillä suunnitelman laatimisvaiheessa palattiin muutamia kertoja valmisteluvaiheeseen tarkistamaan lakeja, kirjallisuutta ja yrityksen näkökulmaa. Osallistuin prosessiin tiedotukseen asti. Kuviossa 3 on katkoviivalla erotettu ne prosessin vaiheet, jotka yritys toteuttaa itsenäisesti.

4.1 Menetelmät

Toiminnallinen opinnäytetyö on prosessi, jossa yhdistetään käytännön toiminta ja sen raportointi. Prosessissa toteutetaan tuote tai tapahtuma, joka mukautetaan kohdeorganisaation tarpeisiin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 51.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, tukeeko moninaisuusjohtaminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelua. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa eli esimerkiksi tutkia uusia tai vähän tunnettuja ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 128). Kartoittavan tutkimuksen toteutustavaksi sopii toimintatutkimus, jolle on ominaista pyrkiä ratkaisemaan ongelmia tai luoda uutta tietoa kohdeorganisaatiosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58). Toimintatutkimuksessa etsitään ratkaisua tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa havaittuun ongelmaan yhdessä organisaation jäsenten kanssa (Eskola & Suoranta 2003, 127).

TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSSUUNNITELMAN LAADINTAPROSESSI



KUVIO 3. Yritys X:n tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman prosessikaavio

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden aikana osallistuin Yritys X:n toimintaan henkilöstöhallinnon harjoittelijana. Organisaatiossa havaittu kehitystarve oli tasapuolisen kohtelun edistäminen. Tätä haastetta ratkaisemaan oli valittu ilmapiirityöryhmä, jonka toimintaan osallistuin ryhmän sihteerinä. Sihteerin roolissa havainnoin työryhmän toimintaa osallistumatta keskusteluun eli toimin ryhmän ulkopuolisena, tarkkailevana henkilönä. Havainnointini keskittyi ryhmän käymän keskustelun dokumentointiin, toimijoiden nä-

kemysten ja keskusteluissa päätettyjen tavoitteiden kirjaamiseen työryhmän jatkotyöskentelyä varten. Ojasalo ym. (2014, 62) mukaan tällainen havainnointi on toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä.

Ulkopuolisen havainnoinnin lisäksi tein työyhteisön jäsenenä havaintoja tasapuolisen kohtelun toteutumisesta yrityksessä. Havainnoin myös organisaation moninaisuutta ja sitä, miten erilaisten yksilöiden työskentelyä tuettiin. Erilaiset arkisen kommunikaation tilanteet, kuten kahvitaukojen ja lounaan aikana käydyt keskustelut antoivat aineistoa esimerkiksi tasapuoliseen kohteluun liittyen. Esimerkki tällaisesta keskustelusta on kahvitauon pituuteen liittynyt keskustelu. Näiden tilanteiden spontaaniuden vuoksi niiden ajankohtia ja osallistujia ei ole kirjattu ylös.

Ulkopuolisena henkilönä ja osallistuvana yksilönä havainnointi ovat molemmat tutkijan rooleja osallistuvassa havainnoinnissa (Eskola & Suoranta 2003, 98–99). Eskolan ja Suorannan (2003, 98) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla ei yleensä ole siteitä havainnoitavaan organisaatioon ja hän toimii ”itselleen oudossa” organisaatiossa. Tämä osallistuvan havainnoinnin piirre toteutui osittain, koska prosessin alkuvaiheessa en vielä tuntenut Yritys X:n organisaatiota. Ulkopuolisuutta lisäsi, että olin organisaation jäsen vain tilapäisesti harjoitteluni ajan.

Vilkan ja Airaksisen (2003, 65) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön raportointi eroaa empiiristen tutkimusten raportoinnista siten, että siinä keskitytään kuvaamaan prosessin etenemistä, siinä tehtyjä ratkaisuja, tuloksia ja johtopäätöksiä sekä arvioidaan omaa oppimista. Prosessin kuvaus tässä luvussa perustuu kokemuksiini, havaintoihini ja organisaatiosta muodostuneeseen käsitykseen. Arjen havaintoja hyödynnettiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa mahdollisimman pian havaintojen tekemisen jälkeen. Kirjallista havaintomateriaalia syntyi ilmapiirityöryhmän tapaamisesta. Tapaamista ennen valmistelin materiaalia tilaisuuden etenemistä varten ja täydensin sitä keskustelun edetessä. Tämä täydennetty havaintomateriaali on työn liitteenä (liite 1). Vilkan ja Airaksisen mainitsemat johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi ovat luvussa 5.

4.2 Valmistelu

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämistarve lakiuudistusten vuoksi oli tiedostettu yrityksessä jo alkuvuodesta 2015. Suunnitelman laadintaprosessi alkoi lakien vaatimusten ja niiden asettamien edellytysten tarkistamisella. Tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja tasapuolista kohtelua koskeva lainsäädäntö on keskeisiltä osin koottu opinnäytetyön toiseen lukuun. Yhdistetyn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiseen liittyvät lain vaatimukset ja niihin liittyvät havainnot on kerätty lukuun 3.4. Lakien lisäksi tukea suunnitelman vaatimusten selvittämiseen tarjosi Skurnik-Järvisen teos, jossa työpaikan henkilöstösuunnitelmien laatimiseen annetaan käytännönläheisiä esimerkkejä. Kyseinen teos on julkaistu kun yhdenvertaisuuslain uudistus oli vasta valmisteluasteella, joten yhdenvertaisuussuunnitelman osalta oli tärkeää tarkistaa vaatimukset nimenomaan laista tai siihen vaikuttaneesta hallituksen esityksestä 19/2014.

Seuraavaksi selvitin, miten Yritys X:n olemassa oleva strategia, ohjeet ja käytännöt huomioivat tasa-arvo-, yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyyskysymyksiä. Yrityksen henkilöstöstrategiaan on kirjattu periaatteeksi pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista. Lisäksi strategiassa tavoitellaan houkuttelevaa työnantajakuvaa. Houkuttelevan työnantajakuvan tavoite tukee välillisesti myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen teemoja, sillä Özbilgin ym. (2015, 63) mukaan onnistuneella moninaisuuden tukemisella voi olla positiivinen vaikutus yrityksen imagoon.

Strategian lisäksi muissa henkilöstöä varten laadituissa ohjeissa, esimerkiksi henkilöstökäsikirjassa ja perehdytysohjelmassa, on määritelty periaatteet sukupuolten tasa-arvosta, koko henkilöstön tasapuolisesta huomioimisesta ja muista toimista, joilla yhdenvertaista kohtelua tuetaan. Yrityksen aikaisempi tasa-arvosuunnitelma otti laajasti huomioon sukupuolten välisen tasa-arvon esimerkiksi rekrytoinnissa, palkkauksessa ja perhepäiden käyttämisessä täyttäen lain vaatimukset ennen lakimuutoksia. Syrjintä kielletään yrityksen työturvallisuuden pelisäännöissä ja samalla kehoitetaan kohtelevaan kaikkia työtovereita ystävällisesti.

Moninaisuusjohtamisen teoria tarjosi näkökulmia moninaisuuden tukemiseen ja sen hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Alan kirjallisuudesta ja esitteistä löytyi käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, miten erilaisissa yrityksessä huomioidaan erilaisten yksilöiden tarpeita. Teokset toimivat tukena ja inspiraationa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman valmisteluvaiheessa. Tässä prosessin vaiheessa päätettiin myös laatia suunnitelma suomeksi käytettävissä olevien resurssien ja opinnäytetyön rajauksen vuoksi. Yrityksessä käännetään keskeiset henkilöstöhallinnon dokumentit englanniksi ja venäjäksi, jotta myös äidinkieleltään vieraskielisillä henkilöillä olisi heidän paremmin ymmärtämällään kielellä laadittu vaihtoehto.

4.3 Suunnitelman laatiminen

Suunnitelman laatiminen käynnistyi yrityksen tarpeita vastaavan suunnitelmarungon laatimisesta. Yritys X:n aiempi tasa-arvosuunnitelma ja muu yrityksen materiaali toimivat uuden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tukena. Lakimuutosta edeltävään suunnitelmaan verrattuna uuteen suunnitelmaan tavoiteltiin konkreettisempia ja käytännönläheisempiä ohjeita ja periaatteita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tukemiseksi.

Ilmapiirityöryhmän aloitustapaaminen toteutui kesäkuun alussa. Tapaa- mista siirrettiin noin kahdella viikolla, sillä alkuperäinen tapaamisaika ei sopinut kaikille ryhmän jäsenille. Ilmapiirityöryhmään kuului toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä ja yrityksen johtoa, joten aikataulujen sovittaminen yhteen erityisesti johtotehtävissä olevien henkilöiden kanssa oli haasteellista. Yrityksen kanssa opinnäytetyön toimeksiannosta sovittaessa yrityksen edustaja ehdotti ilmapiirityöryhmän hyödyntämistä opinnäytetyöprosessissa. Tämän johdosta toimin ryhmän sihteerinä ja havainnoin ryhmän toimintaa.

Työryhmän toiminnan aluksi oli hyvä palauttaa työryhmän jäsenten mieliin ryhmän tarkoitus. Sitä varten valmistelin edellisenä vuonna pidetyn toimitusjohtajan infotilaisuuden aineiston pohjalta materiaalin, josta projektin lähtökohdat ilmenivät. Vuoden 2014 työilmapiirimittauksen pohjalta tavoitteeksi oli valittu tasapuolisen kohtelun kehittäminen yrityksessä erityisesti

toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden kohdalla. Tästä johtuen ilmapiirityöryhmään oli valittu näiden henkilöstöryhmien ja yrityksen johdon edustajia. Sihteerin roolissa kirjasin pääkohtia keskustelusta ja havainnoin yleisesti ryhmän tapaa toimia sekä jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita.

Aloituskatsauksen jälkeen ryhmän tapaamisessa käytiin vapaata keskustelua ilmapiiriin vaikuttavista seikoista. Oli mielenkiintoista havaita, miten erilaisten asioiden nähtiin vaikuttavan ilmapiiriin. Esiin nousi esimerkiksi pelisääntöihin, vuorovaikutukseen ja työjärjestelyihin liittyviä asioita. Esimiesalaissuhteen ja tiimin välisen vuorovaikutuksen merkitys nousi myös keskusteluissa esiin. Tapaamisessa nousi esiin konkreettisia, helposti toteutettavia kehitysehdotuksia, kuten osaston sisäistä kommunikaatiota ja yhteishenkeä parantavat kahvitapaamiset säännöllisin väliajoin.

Tapaamisen jälkeen koostin käydyn keskustelun pohjalta yhteenvedon, jonka lähetin henkilöstöpäällikölle ja toimitusjohtajalle myöhempää käyttöä varten. Työryhmä jäi tauolle kesäajaksi ja sen työskentely jatkuu syksyllä harjoitteluni päätyttyä. Tästä syystä opinnäytetyön aineistona on voitu hyödyntää vain ryhmän ensimmäisen tapaamisen aineistoa. Työryhmän tulevia aiheita ovat yrityksessä jo olevien hyvien käytäntöjen ja kehityskohteiden löytäminen sekä tasapuolisen kohtelun pelisääntöjen laatiminen.

Työryhmän esiin nostamista asioista esimerkiksi yhdessä laadittujen pelisääntöjen noudattaminen ja kaikkien henkilöstön jäsenten kohtelu samalla tavoin olivat teemoja, jotka kirjattiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan. Työryhmän esiin nostamat kehitystarpeet olivat samankaltaisia, joita Savileppä havaitsi tutkimuksessaan (kts. luku 3.3) vuonna 2007. Samat aiheet nousivat esiin arjen vuorovaikutustilanteissa, joista tehdyt havainnot kirjattiin suunnitelmaan mahdollisimman pian. Esimerkiksi kahvitauon pituus, yrityksessä sovitun työajan noudattaminen, ylitöiden jakaminen, yhteisesti sovittujen pelisääntöjen tärkeys ja noudattaminen sekä muut esimiestyön haasteet esiintyivät toistuvasti kahvipöytäkeskusteluissa ja muissa arjen vuorovaikutustilanteissa.

Suunnitelmaan kirjattiin periaatteita yhdenvertaisesta kohtelusta ja tasa-arvosta esimiestyön tueksi, mutta myös henkilöstön keskinäisiä suhteita edistäviä toimenpiteitä ja ohjeita. Suunnitelman keskeiseksi teemaksi nousi jokaisen työyhteisön jäsenen yhdenvertaisuus sekä tasapuolisuus esimiestyön kriteerinä. Kuten lainsäädännön uudistuksen tarkoituksenakin oli, huomioitiin suunnitelmassa erikseen seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen suoja syrjintää vastaan.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä spiraalimainen eteneminen. Se tarkoittaa, että tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin vaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 60–61.) Kehittämisprosessin aikana saadun aineiston pohjalta laaditun suunnitelman luonnosversio lähetettiin kommentoitavaksi Yritys X:n johtoryhmälle, emoyhtiön johtoryhmälle ja Yritys X:n yhteistoimintaneuvottelukunnan jäsenille. Yhteistoimintaneuvottelukuntaan kuuluvat sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Kommentit huomioitiin suunnitelman kehittämisessä.

Koska yhteistoimintaneuvottelukunnassa on myös henkilöstön edustajia, toteutui lain edellytys vaikuttamismahdollisuuksista suunnitelman laatimisprosessissa. Myös ilmapiirityöryhmän esiin nostamien aiheiden käyttäminen aineistona suunnitelman laatimisessa tuki lain vaatimusta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien laatimisesta yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 a §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 2 luku 7 §). Yrityksen tahto oli, että suunnitelma hyväksytään yhteistoimintaneuvottelukunnassa, vaikka laki ei siihen velvoita. Tämä osoittaa hyvää hallintotapaa ja sitouttaa henkilöstöä suunnitelman toteuttamiseen.

Kommentteja suunnitelman kehittämiseksi tuli niukasti, mihin saattoi osittain vaikuttaa kesälomakausi. Kesälomat pyrittiin huomioimaan kommentointiin annetussa ajassa, joka oli noin kaksi viikkoa. Myös lähes viikon myöhässä palautetut ehdotukset huomioitiin. Kohdeyrityksessä voidaan halutessa muokata suunnitelmaa myös kesken sen voimassaoloajan.

Suunnitelman luonnoksesta saadut kommentit olivat joko oikeinkirjoitukseen liittyviä tai sisältöä täydentäviä. Kommentoijat kiinnittivät eniten huomiota omaa osaamistaan tai vastuualuettaan koskevaan osioon. Kaikki saadut kommentit vietiin suunnitelmaan sellaisenaan.

4.4 Käyttöönottosuunnitelma, seuranta ja kehitysehdotukset

Käyttöönottovaihe on kuvattu tässä luvussa siten, kuin sen on suunniteltu etenevän yrityksessä. Korjausten jälkeen Yritys X:n henkilöstöpäällikkö tarkisti suunnitelman sisällön ja suunnitelma lähetettiin käännöstoimistolle englannin ja venäjän kielisiä käännöksiä varten. Suunnitelma ja sen kieliversiot hyväksytään yhteistoimintaneuvottelukunnan kokouksessa syksyllä. Yritys X:n markkinointiosasto taittaa suunnitelmat yrityksen visuaalisen ilmeen mukaisiksi ja lisää ne intranettiin. Tämän jälkeen henkilöstöpäällikkö tiedottaa suunnitelman julkaisemisesta henkilöstölle. Tätä julkaisemista varten olen laatinut lyhyen tiedotteen (liite 2) henkilöstöä varten.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen myötä yrityksessä nousi tarve päivittää myös muut henkilöstöhallinnon ohjeistukset yhte-neväisiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman periaatteiden kanssa. Jatkossa yritys seuraa suunnitelman periaatteiden noudattamista arjen esimiestyössä ja suunnitelman vaikutusta esimerkiksi työilmapiiriksi-selyn tuloksiin. Suunnitelma on suunniteltu laadittavaksi seuraavan kerran elokuussa 2017.

Suunnitelman periaatteiden jalkauttamista edistäisi sen käsittely toimitusjohtajan infotilaisuudessa, jossa halukkaat saisivat suunnitelman myös paperiversiona tutustuttavakseen. Suunnitelman päivittäminen on jatkossa helpompaa, mikäli yritys kerää toimenpide-ehtotuksia seuraavaa suunnitelmaa varten jo nyt laaditun suunnitelman voimassaoloaikana. Palkkakartoituksen laatiminen mahdollisimman kattavana lisäisi palkkauksen läpinäkyvyyttä yrityksen sisällä. Palkkakartoituksen laatiminen sukupuolittain on kuitenkin hyvin haastavaa, sillä sukupuolijakauma on miesvoittainen. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistavoitteisiin on mahdollista lisätä toteutusaikataulu.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tehtävänä ollut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laadintaprosessi oli hyvin mielenkiintoinen. Aihevalinnan taustalla oli tavoite oppia henkilöstöhallinnon suunnitelmien laadintaprosesseista ja samalla saada tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden teemoihin uusia näkökulmia. Tasa-arvokeskustelu keskittyy yleensä miesten ja naisten välisiin palkkaeroihin, vaikka työntekijän kannalta työn mielekkyyteen ja etenemismahdollisuuksiin tulisi myös kiinnittää huomiota. Aiheena tasa-arvo on enemmän esillä kuin yhdenvertaisuus, jonka merkitystä halusin työssäni nostaa esiin.

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa on esitetty keskeiset tulokset siitä, miten moninaisuusjohtaminen tukee lainsäädännön tarkoitusta sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien sisältöä. Samalla pohditaan työn herättämiä jatkotutkimusaiheita. Toisessa alaluvussa arvioin prosessia kokonaisuutena, tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä sekä omaa oppimistani.

5.1 Tulokset ja jatkotutkimusaiheet

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, syrjinnän ennalta ehkäisy ja tasapuolisen kohtelun velvoite tulevat lainsäädännöstä. Työnantajan tulee edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Tasapuolisen kohtelun velvoite edellyttää työnantajaa kohtelevaan samankaltaisessa tilanteessa kahta työntekijää samoin periaattein, muutamia laissa määriteltyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Tasapuolista kohtelua ja syrjintää ei lakitermeinä tule sekoittaa keskenään. Syrjintä tarkoittaa ihmisten asettamista eriarvoiseen asemaan yhdenvertaisuuslain 8 pykälässä lueteltujen ominaisuuksien vuoksi. Epätasapuolisen kohtelun peruste on muu, kuin yhdenvertaisuuslaissa lueteltu.

Moninaisuusjohtaminen lähtee ajatuksesta, että yksilöiden erilaiset ominaisuudet ovat rikkaus, josta työnantaja voi hyötyä monin tavoin. Henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevillä voi olla haasteena yrityksen johdon

halu kohdentaa resursseja muille liiketoiminnan osa-alueille kuin henkilöstötyöhön. Konkreettisilla, liiketoiminnallisilla hyödyillä henkilöstöjohtamisen arvoa ja tärkeyttä voidaan parantaa. Taulukossa 2 esitellään keskeiset havainnot lainsäädännön tavoitteista, moninaisuusjohtamisen periaatteista ja siitä, miten ne huomioidaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa.

Taulukko 2. Yhteenveto lainsäädännön tavoitteiden, moninaisuusjohtamisen sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhtymäkohdista

Lainsäädännön tarkoitus	Moninaisuusjohtaminen	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
Edistää yhdenvertaisuutta	Arvostetaan ja hyödynnetään ihmisten erilaisuutta	Määritellään periaatteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi
Poistaa syrjintä	Syrjintä on ristiriidassa moninaisuusjohtamisen periaatteiden kanssa	Kielletään syrjintä
Edistetään tasa-arvoa	Sukupuoli on vain yksi monista yksilöiden ominaisuuksista	Määritellään periaatteet tasa-arvon edistämiseksi
Samapalkkaisuus sukupuolten välillä	Moninaisuusjohtaminen ei suoraan ota kantaa palkkaukseen	Sukupuoli ei vaikuta palkkaukseen
Tasapuolinen kohtelu	Onnistunut moninaisuusjohtaminen vaatii henkilöstön luottamuksen saavuttamisen, mikä ei onnistu ilman tasapuolista kohtelua	Kiinnitetään huomiota tasapuolisuuteen

Korkeimman oikeuden ennakkopäätöksistä ilmeni, että yhdenvertaisuus ja tasapuolinen kohtelu ovat tärkeitä aiheita työelämässä, sillä niihin liittyviä kiistoja ratkotaan paljon. Käsittelyajat ovat pitkiä, joten väärin kohdeltu yksilö saattaa joutua odottamaan ratkaisua tapaukseensa jopa vuosia. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tekee vaikeaksi se, että yhden henkilön kokemus syrjinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta voi toisen henkilön mielestä olla täysin harmitonta huumoria. Henkilöstöhallinnon rooli vaatii tilannettajua ja herkkyyttä näiden kokemuseroihin liittyvien ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Siksi etukäteissuunnittelu ja ennalta ehkäisevä asenteisiin vaikuttava koulutus ja yhdenvertaisuusasioiden perehdytys ovat tärkeitä.

Tämän tutkimuksen myötä Yritys X:ssä nousi jatkotutkimusaiheeksi tehtyjen toimenpiteiden mahdollinen vaikutus työilmapiirikyselyn tuloksiin. Yhdenvertaisuussuunnitelma tulee olla yrityksissä laadittuna 1.1.2017. Yritys X on tässä edelläkävijä, koska suunnitelma on laadittu jo nyt. Tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja tasapuolisen kohtelun toteutumista koko henkilöstön tasolla on mahdollista tutkia erillisellä näitä aihepiirejä koskevalla kyselyllä.

Vuonna 2017 on aiheellista tutkia yleisesti, kuinka moni suomalaisista yrityksistä on täyttänyt yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisvelvoitteen. Myöhemmin voidaan tutkia yhdenvertaisuussuunnitelmien vaikutuksia laajemmassa mittakaavassa. Moninaisuusjohtamisen tutkiminen on Suomessa ollut vähäistä, vaikka aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Siksi moninaisuusjohtamisen esiintyminen yritysten strategioissa ja sen vaikutukset esimerkiksi rekrytointeihin suomalaisilla työpaikoilla olisi sopiva jatkotutkimusaihe.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tässä opinnäytetyöprosessissa käytettiin toimintatutkimusta toteutusmuotona. Toiminnallisuus sopi työn toteutusmuodoksi, koska työn onnistumisen kannalta olennaista oli tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Henkilöstöhallinnon suunnitelmien tekeminen vaatii aina ymmärrystä organisaation tavoista ja käytännöistä, mutta uusi henkilö voi nähdä asioita erilaisella tavalla. Työyhteisön

arjen ja ilmapiirityöryhmän havaintojen käyttäminen suunnitelman laatimisessa aineistona osallisti henkilöstöä laatimisprosessiin. Aineiston dokumentointiin tulisi käyttää enemmän aikaa ja tarkkuutta kuin tässä työssä käytettiin. Lopputuloksena syntynyt tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on yrityksen tarpeiden mukainen ja yritykselle hyödyllinen.

Yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen haaste oli, että lakimuutoksesta on kulunut vain vähän aikaa. Soveltuvia yleisohjeituksia tai esitteitä ei siksi ollut vielä saatavilla. Kesäkuun lopulla ilmestynyt palkansaajajärjestöjen yhteinen opas yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisesta auttoi jäsen telemään ajatuksiani ja osoitti, että suunnitelman sisältö oli menossa oikeaan suuntaan. Prosessista kokonaisuutena opin, että yhteistyö eri henkilöstöryhmien kanssa, suunnitelman luonnosvaihe, hyväksyttäminen ja julkaisu sekä tiedotus ja perehdytys vievät paljon aikaa. Tämä laadintaprosessi ajoittui kesälomakaudelle, mikä hidasti prosessin etenemistä. Toisaalta se mahdollisti kirjoitustyöhön keskittymisen työyhteisön arjen ollessa rauhallisempaa. Yrityksen saavuttama hyöty opinnäytetyöstä on lain vaatimukset täyttävän suunnitelman lisäksi se, että suunnitelman päivittäminen on jatkossa nopeampaa, kun suunnitelma on kerran laadittu kattavana.

Opinnäytetyössä tehdyn toimintatutkimuksen pätevyyttä parantaa useamman eri menetelmän käyttäminen (Hirsjärvi ym. 2001, 215). Havainnointi ulkopuolisena ja osallistuvana yksilönä tuotti samankaltaista tietoa sekä ilmapiirityöryhmässä että työpaikan arjessa. Havainnot tuottivat suunnitelman kannalta olennaista tietoa, joten työ tutki niitä asioita, joita pyrittiin tutkimaan organisaatiossa. Suunnitelman laatimisprosessin raportoinnissa on pyritty tarkkuuteen tilanteiden ja esimerkiksi suunnitelman luonnosta koskevien kommenttien esittämisessä.

Henkilökohtaisesti olin epä mukavuusalueellani toiminnallisen työn toteuttamisessa. Luonteenomaisempaa ja turvallisempaa olisi ollut perinteisen lomakemuotoisen kyselyn laatiminen aiheesta ja tulosten analysointi kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tässä hankkeessa oli olennaista toimia vuorovaikutuksessa kohdeorganisaation kanssa. Toimintatutkimus toi suunnitelman laatimiseen sen vaatimaa osallistavaa näkökulmaa ja osoitti

sen, miten eri tavalla ihmiset näkevät ja kokevat esimerkiksi ilmapiirin muodostumisen. Työn edetessä havaitsin myös sen, että henkilöstöhallinnon edustajat eivät voi laatia suunnitelmia yksin, vaan tarvitsevat organisaation tuen, palautteen ja osallistumisen, jotta suunnitelmasta tulee tehokas ja oikeasuhtainen organisaatioon nähden.

LÄHTEET

- Alho, L., Viitamaa-Tervonen, O. & Juuti, P. 2007. Mahmoud, Mertsä ja Maija. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. SAK, EK, STTK ja AKAVA. [viitattu 15.8.2015]. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/29243/Mahmoud_Mertsä_Maija.pdf.
- Autio, H-L., Huhta, L., Leinonen, M. & Uosukainen, K. 2007. Miten kehittää henkilöstön hyvinvointia ja edistää sukupuolten tasa-arvoa? Ohjeet tasa-arvosuunnitelma tekemiseen. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen pirkanmaalaisissa yrityksissä (TAPIIRI). Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. [viitattu 30.8.2015]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasa-arvo-ohjeet/kuvat/tasa-arvoesite.pdf>.
- Chin, J. L., & Trimble, J.E. 2015. Diversity and leadership. Thousand Oaks, Kalifornia: SAGE.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio. 2009. Moninaisuus työelämässä, Opas pk-yrityksille. [viitattu 15.8.2015]. Saatavissa: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=fi>.
- Finlex. 2015. Uusi yhdenvertaisuuslaki tuli voimaan. Uutinen 5.1.2015. [viitattu 23.6.2015]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/uutiset/297>.
- Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liitetyiksi laeiksi 19/2014 vp. [viitattu 18.8.2015]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_19+2014.pdf.
- Helsingin Sanomat. 2015. President of Finland calls a radio show to ask a question about plants, never mentions who he is. Nyt-liite 23.7.2015. [viitattu 25.7.2015]. Saatavissa: <http://nyt.fi/a1305972291114>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos Helsinki: Tammi.
- International Labour Organization 2015. Conventions and recommendations. [viitattu 20.5.2015]. Saatavissa: <http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-en/index.htm>.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Keskinen, S., Artemjeff, P. & Järvinen, T. 2010. Yhdenvertaisuussuunnitelun opas. Sisäasiainministeriön julkaisut 10/2010. [viitattu 1.6.2015]. Saatavissa: <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/bbb3fc8bf50e227315149bae0fea7b63/1433143571/application/pdf/141973/Yhdenvertaisuussuunnitteluopas%20suomi.pdf>.
- Kirton, G. & Greene, A. M. 2010. The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach. 3. painos. Lontoo & New York: Taylor & Francis
- Korkein oikeus. 2008. KKO:2008:28. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2008/20080028>.
- Korkein oikeus. 2014. KKO:2014:47. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2014/20140047>.
- Korkein oikeus. 2015. KKO:2015:41. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2015/20150041>.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos Helsinki: Sanoma Pro.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.
- Laki yhdenvertaisuutta koskevan lainsäädännön voimaannpanosta 1347/2014. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141347>.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.
- Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/etusivu#tuote:JADBEXCTEB>.
- Malmberg, L. 2015. Näin Facebook-viesti muuttui kahdessa päivässä 15000 ihmisen mielenosoitukseksi. Helsingin Sanomat 29.7.2015. [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kau-punki/a1438055920798>.
- Nelson, B. 2014. The Data on Diversity. Communications of the ACM. 11/2014. Vol. 57. 86-95. [viitattu 5.8.2015]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1145/2597886>.

- Oikeusministeriö. 2014. Uusi yhdenvertaisuuslaki voimaan ensi vuoden alusta. 30.12.2014. [viitattu 13.8.2015]. Saatavissa: <http://oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2014/12/uusiyhdenvertaisuuslakivoimaanensivuodenalusta.html>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D & van Dierendonck, D. 2013. Cultural diversity and team performance: The roal of team member goal orientation. Academy Management Journal Vol. 56 No. 3. 782-804. [viitattu 29.8.2015]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0992>.
- Richard, O., Kirby, S. & Chadwick, K. 2013. The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage. The International Journal of Human Resource Management. Vol.24 No.13. Lontoo: Taylor & Francis Group, 2571-2582. [viitattu 4.8.2015]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.744335>.
- Rikoslaki 39/1889. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L47>.
- SAK ry. 2015. Työpaikan yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö ry:n, Akava ry:n ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry:n ohje. 22.6.2015. [viitattu 27.6.2015]. Saatavissa: <http://www.sak.fi/aineistot/julkaisut/muut-julkaisut-ja-liitteet/tyopaikan-yhdenvertaisuussuunnitelman-laatiminen-2015-06-26>.
- Savileppä, A. 2007. Monimuotoisuus ja tasa-arvo yrityksen tuloksen tekijöinä. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen, K & Evans, J. (toim.) MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos, 112-127.
- Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Suomen perustuslaki 731/1999. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.
- Tanhua, I., Mustakallio, S., Karvinen, M., Huuska, M. & Aaltonen, M. 2015. Tietopaketti sukupuolen moninaisuuden huomioimisesta oppilaitoksille, työpaikoille ja viranomaisille. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:22. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 2.6.2015]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/126030>.

- Tasa-arvoinen Suomi ry. 2015. Tahdon2013 toivoo arvokasta keskustelua ja ihmisoikeuksien kunnioittamista. 19.7.2015. [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: <http://www.tahdon2013.fi/uutiset/tahdon2013-toivoo-arvokasta-keskustelua-ja-ihmisoikeuksien-kunnioittamista/>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Menestystä monimuotoisuudesta – Elinvoimaa erilaisuudesta. [viitattu 13.7.2015]. Saatavissa: http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/esitteet/menestysta_monimuotoisuudesta_elinvoimaa_erilaisuudesta.97989.xhtml.
- Työsopimuslaki 55/2001. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>.
- Vesa, M. 2015. Naisteekkari haki töitä Metsä Groupilta: ”Meillä ei ole näihin hommiin naisia otettu”. Taloussanomat 6.5.2015. [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2015/05/06/naisteekkari-haki-toita-metsa-groupilta-meilla-ei-ole-naihin-hommiin-naisia-otettu/20155740/139>.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>.
- Özbilgin, M., Tatli, A. & Jonsen, K. 2015. Global diversity management: an evidence-based approach. Basingstoke & Lontoo: Palgrave Macmillan.

LIITTEET

Liite 1. Työilmapiirityöryhmää varten koostettu materiaali

Työilmapiirin kehittäminen

5.6.2015

Taustat

- Työilmapiiritutkimuksen 2014 perusteella kehityskohteiksi vuodelle 2015 valittiin:
 - Porehdytys
 - Työilmapiiri
 - Tasapuolinen kohtelu
 - Roolit ja toimenkuvat
 - Sovittu kalustetyöryhmän jatkavan työilmapiirityöryhmänä
- Opinnäytetyö Yritys X:lle: Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma
 - Havainnoidaan ilmapiirityöryhmän toimintaa osana tiedonhankintaa

Tavoitteet

- Keskustellaan
 - Mistä asioista työilmapiiri muodostuu?
 - Mikä Yritys X:ssä on hyvin? (käsittely seuraavassa tapaamisessa)
 - Missä asioissa on kehitettävää? (käsittely seuraavassa tapaamisessa)
 - Miten työilmapiiriä voidaan parantaa? (käsittely jatkuu seuraavassa tapaamisessa)

Mistä työilmapiiri rakentuu

- Esimiestyö
 - Oman esimiehen toiminta
 - Esimiesten perehdyttäminen Yritys X:n tapoihin
 - Yhtenäinen linja (etätyöt, taukojen pitäminen jne.) Tasapuolinen kohtelu!
 - Esimiehen läsnäolo ja esimies-alais –suhde
 - Esimiestyön kehittäminen koulutuksin ym.
 - Toistuvat organisaatiomuutokset heikentävät esimies-alais –suhteen muodostumista
- Tiedonkulku ja sisäinen viestintä
 - Turha sähköpostikuormitus – tarve selkeämmälle intralle
 - Epäselkeät roolit – ”kuka vastaa mistäkin” – ohjeistus puuttuu
 - Organisaatiomuutokset sekoittavat tätä entisestään
 - Strategian viestiminen (emoyhtiö)

Mistä työilmapiiri rakentuu

- Fyysiset puitteet ja viihtyisyys
 - Työtä häiritsevä kulku ja liikkuminen. Näkyvyyteen voidaan vaikuttaa sermien korkeudella.
 - Äänieristys ja ilmanvaihto
 - Tilojen muunneltavuus
 - Työpisteiden sijoittelu esim. tietoturva huomioiden
 - Vastuu yleisestä siisteydestä: roskat, keittiö, kokoustilat, kokousvälineet, kahvitipat jne.
- Resurssit, kiire
 - Ilmapiiriin vaikuttaa kiire ja työn tahti, resurssien tasapaino

Mistä työilmapiiri rakentuu

- Asenne ja kunnioitus
 - Oman työn merkityksen kokeminen, oman työn tärkeys ja sen ymmärtäminen
 - Mihin tuotteet menevät? Esittely esim. videoin, projekti-infoin, lisärakennuksen rakennusprojektia hyödyntäen?
 - Viihtyy omassa työssään
 - Asennoituminen
 - Yhteisöllisyys – yhteishenki yrityksessä X
 - Työhön sitoutuminen
 - Halu tulla kuulluksi
 - Toisten ja toisen työn kunnioittaminen
 - Ei keskeytetä toisen työskentelyä
 - Eri ammattiryhmien välinen arvostus
 - Vastakkainasettelun vähentäminen esimerkiksi yhteisillä infoilla

Mistä työilmapiiri rakentuu

- Työajat, taukoajat, pelisäännöt, ohjeistukset
 - Taukojen pitäminen
 - Pelisäännöistä kiinni pitäminen
 - Pelisääntöjen kertaaminen
 - Tasapuolisuus taukokäytännöissä
 - Joustavat työaikajärjestelyt
 - Mahdollisuus etätöihin esimerkiksi keskittymistä vaativissa asioissa
 - Selkeät ohjeistukset tukemaan tasapuolisia käytäntöjä
- Perehdytys
 - Perehdytys myös työhön palaavalle (loma, sairausloma, vapaat)

Mistä työilmapiiri rakentuu

- Tiimin dynamiikka, yhteistyö
 - Joustavat työajat mahdollistavat yhdessä sopimisen
 - Kyttäminen heikentää työilmapiiriä
 - Yritys X:n tavat = Miten meillä hoidetaan asioita?
 - Organisaation toiminta, yhteispeli

Toimenpide-ehdotuksia

- Kahvihetki-kulttuurin laajentaminen hallinnosta eri osastoille
 - Esim. Saman tuotteen parissa työskentelevien (osto, myynti, suunnittelu, testaus) kahvihetki säännöllisesti
 - Parantaisi yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua
 - n. puoli tuntia
 - Kuulumisten vaihtoa ja työasia...
- Läsnäoloaikojen täsmentäminen
 - Tietyt ajat kun on oltava tavoitettavissa, 8-16
 - Omien työaikojen mukauttaminen esim. palaverien vuoksi
- Tietoisku-kahvit teemoittain
- Yksi kalenteri, joka yhdistäisi eri maiden juhlapyhät ja esimerkiksi lentokoordinoinnin

Liite 2. Tiedote henkilöstölle

Yritys X:n tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman on valmis!

Yritys X:ssä on kevään ja kesän aikana laadittu uusi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Suunnitelma on saatavissa intranetistä henkilöstöhallinnon sivulta.

Suunnitelma täyttää uudistuneen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädännön vaatimukset. Tasa-arvosuunnitelman sisältöä tarkennettiin ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen tuli uutena vaatimuksena yrityksille, joissa työskentelee vähintään 30 työntekijää. Yritys X:ssä yhdistettiin nämä suunnitelmat.

Suunnitelmassa on määritelty periaatteet tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja tasapuolisesta kohtelusta yrityksessä. Suunnitelman laatiminen oli osa opinnäytetyötäni Lahden ammattikorkeakoulussa.

Kiitos kuluneista kuukausista kaikille Yritys X:läisille, erityisesti niille, joiden kanssa tein yhteistyötä harjoitteluni aikana!

Ystävällisin terveisin,

Emma Laaksonen
HR-harjoittelija

Liite 3. Suunnitelman perehdytysmateriaali, powerpoint-esitys

- Perehdytysmateriaali esimiehille
- Osallistujilla paperiversiot suunnitelmasta
- Perehdytysmateriaalissa suunnitelman sisältö tiivistettynä

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Yritys X, 2015

Tausta

- Lainsäädäntö uudistunut 1.1.2015 alkaen
 - Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986
 - Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014
- Keskeiset uudistukset
 - Yhdenvertaisuuden edistämisvelvoite myös työnantajille
 - Syrjinnän suojan laajeneminen palveluiden tarjoamiseen, työnantajille ym. yksityiseen toimintaan
 - Tasa-arvolakiin lisätty sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä
 - Tasa-arvosuunnitelman laatimiseen muutoksia (aiemmin laatiminen vuosittain, nyt kahden vuoden välein, lisäksi sisältöä tarkennettiin)

Tasa-arvosuunnitelma Yhdenvertaisuussuunnitelma

- Suunnitelmat on laadittava, jos yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä
- Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia kahden vuoden välein yhteistyössä ”luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa” (L 609/1986, 6 a §)
 - Sisältää tasa-arvon nykytilan arvioinnin, palkkakartoituksen, edellisen suunnitelman toteutumisen arvioinnin ja tiedotuksen
- Yhdenvertaisuussuunnitelman edistämistoimia on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa, ei yhtä tiukkaa päivitysvaatimusta (L 1325/2014, 7 §)
 - ”Oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi.”

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

- Yritys X:ssä päätettiin yhdistää suunnitelmat
- Suunnitelma laadittu elokuussa 2015, päivitys elokuussa 2017
 - Tasa-arvolain muutos edellyttää uudistetun suunnitelman olevan valmiina yrityksissä 1.1.2017 alkaen
- Yhteinen suunnitelma koko Suomen henkilöstölle
- Suunnitelman laatimisprosessi
 - 1. Luonnos
 - 2. Kommenttikierros (YT-neuvottelukunta, TS-toimikunta, johto)
 - 3. Muutokset ja valmis suunnitelma

Käsitteitä

- Tasa-arvo
- Yhdenvertaisuus
- Syrjintä
 - Välitön syrjintä ja välillinen syrjintä
 - Olettamaan perustuva syrjintä
 - Läheissyrojntä
- Erilainen kohtelu eli ns. positiivinen erityiskohtelu
- Häirintä
 - Seksuaalinen häirintä
 - Sukupuoleen perustuva häirintä

Suunnitelman keskeinen sisältö

- **Arvojen toteutumisen edistäminen:**

- Syrjintää, häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua ei hyväksytä
- Suunnitelma perehdytetään henkilöstölle
- Työilmapiirimittauksen hyödyntäminen
- Koulutus tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioista tarvittaessa

- **Periaatteet syrjimättömästä työpaikasta:**

- Ystävällinen ja tasavertainen kohtelu
- Yhteiset tapahtumat kaikille avoimia
- Vuorovaikutus, huumori
- Sopimattomaan käytökseen puututaan

Suunnitelman keskeinen sisältö

- **Rekrytoinnin periaatteet:**

- Tasa-arvoiset valintakriteerit
- Rekrytointiin ei vaikuta raskaus, synnytys, perhesuhteet tai muu sukupuoleen tai yksityiselämään liittyvä asia
- Eri-ikäisten hakijoiden tasapuolinen kohtelu
- Jatkuva huomiointi rekrytointikäytäntöjen tasa-arvoisuudessa ja yhdenvertaisuudessa
- Vajaakuntoisten työllistämiseksi hyödynnetään olemassa olevien työvälineiden säätömahdollisuuksia ja tehdään kohtuulliset mukautukset

Suunnitelman keskeinen sisältö

- **Turvallisuutta ja työolosuhteita tukevat toimenpiteet:**

- Työolosuhteet sopivat sekä miehille että naisille
- Turvajärjestelytöntekijäryhmien mukaan
- Työympäristön turvallisuuden valvonta
- Turvallisuusaloitteiden käsittely ja henkilöstön osallistuminen
- Ergonomian ja jaksamisen tukeminen työkierrolla

- **Koulutuksen tarjoaminen ja urakehityksen tukeminen Yritys X:ssä:**

- Koulutus kehitystarpeiden mukaan
- Urakehitys yrityksen tarpeiden mukaan
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus koulutustarpeita määriteltäessä
- Omia toiveita kartoitetaan kehityskeskusteluissa

Suunnitelman keskeinen sisältö

- **Tukitoimet työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi:**
 - Perhevapaiden käyttöön suhtaudutaan positiivisesti
 - Joustomahdollisuus ja työaikajärjestelyt erilaisissa elämäntilanteissa
 - Perehdytys pidemmiltä vapailta palatessa
 - Perhevapaiden käyttö ei urakehityksen este
- **Palkkauksen tasapuolisuuden varmistaminen:**
 - Seurataan henkilöstön palkkausta sukupuolittain eriteltyinä
- **Tasa-arvo päätöksenteossa:**
 - Työyhteisön kehittäminen ja mielipiteiden esiin tuominen
 - Yhteistoimintamenettely
 - Yhteiset pelisäännöt arjessa
 - Ohjeiden ja pelisääntöjen päivitys
 - Tasapuolisuus henkilöstön huomioimisessa

Toteutumisen arviointi, seuranta

- Toteutuminen jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla
- Seurataan osana esimiestyötä
 - Kehityskeskustelut
 - Työilmapiirimittaukset
 - Työsuoja- ja yhteistoiminta
- Tasapuolisuus mukana kaikissa toiminnoissa
- Suunnitelma saatavilla intranetissä